

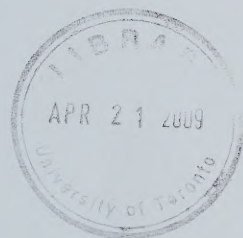
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115490005>



National Energy Board

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/7-2008
ISBN 978-0-660-63747-1

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

National Energy Board

Departmental Performance Report

For the period ending
March 31, 2008

Gaëtan Caron
Chair and CEO
National Energy Board

The Honourable Lisa Raitt, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Canada

Table of Contents

SECTION I : OVERVIEW	1
1.1 CHAIR’S MESSAGE.....	1
1.2 SUMMARY INFORMATION	4
1.2.1 Purpose	4
1.2.2 Vision.....	4
1.2.3 Mandate and Regulatory Context	4
1.2.4 Operating Context.....	5
1.2.5 Departmental Priorities.....	7
1.2.6 Link to the Government of Canada Outcome Areas	11
SECTION II : ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY	12
2.1 STRATEGIC OUTCOME.....	12
2.2 PROGRAM ACTIVITY: ENERGY REGULATION AND ADVICE	12
2.3 ANALYSIS BY PROGRAM ACTIVITY	12
2.3.1 Goal 1	12
2.3.2 Goal 2	19
2.3.3 Goal 3	22
2.3.4 Goal 4	32
2.3.5 Goal 5	35
SECTION III : SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	43
3.1 PERFORMANCE MEASURES SUMMARY.....	43
3.2 FINANCIAL INFORMATION.....	44
3.3 EXTERNAL FEES AND SERVICE STANDARDS	44
3.4 FINANCIAL STATEMENTS	44
3.5 REGULATORY REPORTING	55
3.6 PARLIAMENTARY COMMITTEE RECOMMENDATIONS	58
3.7 EVALUATIONS AND REVIEWS.....	58
3.8 TRAVEL POLICIES	58
SECTION IV : OTHER ITEMS OF INTEREST.....	59
4.1 ORGANIZATIONAL INFORMATION	59
4.2 DEPARTMENT’S REGULATORY PLAN	61
4.3 SERVICE STANDARDS RESULTS.....	62
4.4 CONTACT INFORMATION.....	63

List of Figures

Figure 1: Pipeline Ruptures and Incidents, 2001-2007	14
Figure 2: Worker Disabling Injury, 2000-2006	17
Figure 3: Pipe Body Failure, 2000-2007	17
Figure 4: Estimated Net Export Revenues by Commodity	24
Figure 5: Comparison of Export and Domestic Natural Gas Prices	24
Figure 6: Comparison of Export and Domestic Oil Prices	25
Figure 7: On-Peak Electricity Prices in Ontario and Adjacent American Markets	26
Figure 8: On-Peak Electricity Prices - Alberta and Mid-Columbia.....	26
Figure 9: Residential Electricity Prices in Representative Canadian Cities	27
Figure 10: Alberta Basis versus Transportation and Fuel Cost	28
Figure 11: Oil Pipeline Capacity Utilization	28
Figure 12: Stakeholder Satisfaction with Process, Information and Interaction	34
Figure 13: NEB Organizational Structure.....	60

List of Tables

Table 1: Summary Information Table.....	8
Table 2: Safety Performance Indicators for Companies Regulated under COGO Act.....	15
Table 3: Percent of Planned Compliance Activities Completed.....	18
Table 4: Major Releases to the Environment During Operation	21
Table 5: Cycle Times and Service Standards	30
Table 6: Media Hits Covering NEB Activities	34
Table 7: NEB Resource Management	37
Table 8: Comparison of Planned Spending and Full-time Equivalents	44
Table 9: Voted and Statutory Items	44
Table 10: Sources of Non-Respendable Revenue.....	44
Table 11: Energy Regulation and Advice – <i>National Energy Board Act</i>	44
Table 12: Energy Regulation and Advice – <i>Canada Oil and Gas Operations Act</i>	44
Table 13: Service Standard for <i>Access to Information Act</i>	44

List of Acronyms

AESO	Alberta Electric System Operator
BCP	Business Continuity Plan
CEA	Canadian Environmental Assessment
CLC	Canada Labour Code
CLF	Common Look and Feel
COGOA	Canada Oil and Gas Operations Act
CPRA	Canada Petroleum Resources Act
CSA	Canadian Standards Association
CSPS	Canadian School of the Public Service
DER	Desired End Result
DOJ	Department of Justice
EOS	Employee Opinion Survey
FORRI	Frontier and Offshore Regulatory Renewal Initiative
HRSDC	Human Resources and Social Development Canada
IESO	Independent Electric System Operator
IMP	Integrity Management Program
INAC	Indian and Northern Affairs Canada
LMCI	Land Matters Consultation Initiative
LNG	Liquefied Natural Gas
MOU	Memorandum of Understanding
MPMO	Major Projects Management Office
NEB	National Energy Board
NGL	Natural Gas Liquids
NRCan	Natural Resources Canada
NYMEX	New York Mercantile Exchange
OAS	Online Application System
QMS	Quality Management System
RDIMS	Record and Document Information Management System
RPP	Report on Plans and Priorities
TSB	Transportation Safety Board

Section I : Overview

1.1 Chair's Message

It is with pleasure that I present the National Energy Board's (NEB or Board) *Departmental Performance Report* for the period ending March 31, 2008.

The National Energy Board's vision is to be an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians. The NEB's purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure and markets in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. The Board's main responsibilities are the regulation of interprovincial and international gas, oil and commodity pipelines, international electric power lines and energy imports and exports. In addition, we monitor and report to Parliament, business and the public on the functioning of energy markets. The NEB also regulates the safety, environmental and conservation aspects of energy exploration and development on federal lands in the North and offshore areas where there are no specific accords or agreements with a province or territory.

As the NEB looks forward to celebrating 50 years serving the Canadian public, I am proud to say we continue to make decisions that fairly balance public safety, environmental interests and economic efficiency. Our role as a national regulator continues to gain significance in the face of increasing global energy demand for safe and secure energy supplies and high energy prices. In 2007-2008, the NEB continued to be challenged in maintaining a skilled and knowledgeable workforce in a competitive employment market. The committed efforts of both our staff and the Board Members enabled the NEB to manage a heavy hearing workload. We identified three priority areas which guided our work in 2007-2008: improving regulatory processes, enhancing NEB capacity and culture, and informing Canadians on energy markets. I am pleased to report that we successfully delivered on these priorities.

We also continue to improve our regulatory processes. We launched the Land Matters Consultation Initiative, an innovative method of outreach. The initiative is aimed at improving company interactions with landowners; improving the accessibility of NEB processes; and addressing both the financial and technical aspects of pipeline abandonment.

The NEB achieved a major milestone in 2007-2008 through our continuing development of an Online Application System for small pipelines. The system, which went live in June 2008, employs a simplified assessment process for low-risk facility applications. This approach not only reduces the time required for regulatory decisions but also reduces industry's application costs and allows the NEB to focus its resources on high value-added work.

The NEB continues to be committed to increasing clarity and predictability through service standards for all key services. The implementation of the risk-based lifecycle approach has enabled the Board to improve application cycle times. In 2007-2008, the NEB processed several pipeline applications for major additions of oil pipeline capacity, including the Keystone, Clipper and Southern Lights applications. Also, we have provided safety and environmental oversight through inspections of new pipelines and activities, as well as compliance activities on operating pipelines and facilities. Despite the challenge to our staff capacity, we were able to meet our strategic goals.

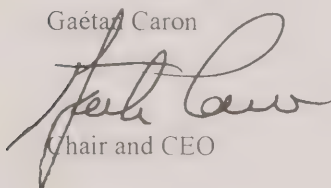
Partnership is a key component in effective regulation. As part of our improvement agenda, we have worked closely over the past year with the Major Projects Management Office, Northern Boards and Natural Resources Canada, in an effort to streamline regulatory processes and learn from each other's best practices and experience.

The current high-priced energy environment made our priority to inform Canadians on energy markets highly relevant with last year. The report on *Canada's Energy Future*, which presents a comprehensive outlook of energy supply and demand for the years 2005 to 2030, reassures Canadians that we have abundant energy resources, while encouraging all of us to make smarter energy choices. Canadians continue to look to the NEB for objective, accurate and timely information about Canada's energy sector. We continue to provide expert analysis via our seasonal energy outlooks, energy market assessments, energy overviews and energy pricing commentaries. These products are highly valued by Canadians, as evidenced by large and continually growing use of the NEB's website.

Modernizing our regulatory framework and continuing to respond to Canadians' need for energy market information could not be accomplished without a dedicated, expert organization of individuals. Enhancing NEB capacity and culture continues to be critical in delivering on all of our initiatives and we are committed to attracting and retaining qualified staff. During the year, the NEB received additional funds from Treasury Board to address our projected increased workload and accompanying requirement for skilled technical staff. In addition to the assistance we received from Treasury Board, we introduced several attraction and retention initiatives: we updated our telework policy; revitalized our Rewards and Recognition program and leadership and project management training; and, we introduced an employee-based Talent Team at the NEB to assist in attracting new staff.

The team of highly qualified people who work at the NEB remains up to the challenge of ensuring that Canada's energy sector continues to benefit all Canadians in a responsible and sustainable manner. The successes identified in this report are theirs. I wish to thank each and every one of them for their dedication to continually improving the lives of Canadians.

Gaétan Caron

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Gaétan Caron', is written over the printed name and title.

Chair and CEO

Management Representation Statement

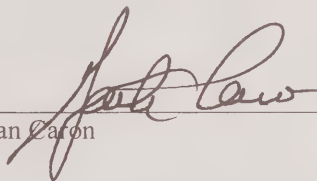
I submit for tabling in Parliament, the 2007-2008 *Departmental Performance Report* for the National Energy Board.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the *Treasury Board Secretariat* guidance.
- It is based on the department's approved Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board.
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information.
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- It reports finances based on approved numbers from the *Estimates and the Public Accounts of Canada*.

Name: _____

Gaétan Zaron



Title: Chair and CEO

Date: _____

31 October 2008

1.2 Summary Information

1.2.1 Purpose

The National Energy Board's purpose is to promote safety and security, environmental protection and efficient energy infrastructure in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

1.2.2 Vision

The NEB is an active, effective and knowledgeable partner in the responsible development of Canada's energy sector for the benefit of Canadians.

1.2.3 Mandate and Regulatory Context

The NEB is an independent federal agency that regulates several aspects of Canada's energy industry. Its purpose is to promote safety and security, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, tolls and tariffs on these pipelines, international power lines and designated interprovincial power lines. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquid exports, electricity exports, and some oil and gas exploration on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. Finally, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets.

The main functions of the NEB are established in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords.

The NEB, established in 1959, is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for attendance, swearing and examination of witnesses, the production and inspection of documents, the enforcement of its orders and the inspection of property. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

¹ The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the NEB must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security, protection of the environment and economic efficiency are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is also required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act*. The NEB ensures that regulated companies are safe, secure and environmentally responsible by assessing applications and verifying compliance with statutes, decisions, and regulations throughout their lifecycle. Through the *Public Safety Act*, 2002 (Bill C-7) the NEB has legislative authority for the security of pipelines and international power lines. In addition, Board inspectors may be appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The Board's mandate includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board, the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board, Natural Resources Canada (NRCan), and Indian and Northern Affairs Canada (INAC). Since devolution, the Board has a service agreement with the Yukon to provide technical advice. The Board may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board provides advice and carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Internet site: <http://www.neb-one.gc.ca>.

1.2.4 Operating Context

The environment in which the NEB operated in 2007-2008 presented challenges and risks that impacted how it carried out its responsibilities and delivered results to Canadians. A number of important elements are described below.

Energy Overview

In 2007, global energy markets were impacted by volatile prices for crude oil, while Canadian producers were impacted by escalating exploration and development costs. Crude oil prices reached US\$110.21 per barrel in March 2008 and averaged US\$72 in 2007. This increase was a result of global events and continuing strong oil demand growth in Asia and the Middle East. The depreciation of the U.S. dollar also contributed to the price rise, by making crude oil less expensive in other countries and this caused an influx of investment dollars to commodities, including crude oil. In 2007, North American natural gas prices were lower and less volatile than they have been in recent years as a result of a well supplied North American natural gas market. Warmer-than-normal weather during the winter of 2006-07 in North America, record U.S. imports of liquefied natural gas (LNG) during the summer of 2007, and increased natural gas production in several U.S. basins helped to maintain a very high inventory of natural gas

in storage. As a result, North American natural gas prices at Henry Hub, the pricing point in Louisiana for natural gas traded on the New York Mercantile Exchange (NYMEX), ranged between US\$6.00 MMBtu and US\$8.00 MMBtu throughout the year.

The effect of high and volatile energy prices has led to continuing investment in the oil sands and has accelerated the search for new sources of energy supplies such as wind-generated electricity projects. Electricity jurisdictions across Canada continued to focus on adequacy of supply and operating reliability. In this regard, the trend has been to continue to develop generation sources such as fossil-fuelled generation, nuclear power and hydro electricity, and to move beyond conventional sources. New transmission projects are required within and between provinces with new international interconnections; a number of projects are either under development or proposed.

As these various energy projects are brought on stream, transmission systems must be modified to integrate them into the existing infrastructure. In particular, new oil pipelines need to be constructed. Through 2007-2008, much of the Board's work involved the review of applications to address oil pipeline constraints in response to growing crude oil production from the oil sands and a resurgence of conventional crude oil production.

Implications for the National Energy Board

High oil prices stimulate development of oil resources such as the oil sands, and Canadian exports are growing, both of which contribute to increased efforts for the NEB as a national regulator. There are also significant time requirements for processing applications and providing regulatory oversight of new and operating pipelines and facilities to address safety, environment, economic, landowner, socio-economic and Aboriginal issues. Landowners are taking a greater interest in pipeline application and development processes, and are communicating concerns to the NEB. All of this combines for greater public involvement in application review and more complex hearings.

Regulatory Coordination, Efficiency and Effectiveness

The challenge of increasing infrastructure project applications is compounded by an array of issues including safety, environment, Aboriginal concerns and socio-economic considerations. Additional factors are multiple regulators and jurisdictions that may be involved in various applications. At the same time that applications are increasing in complexity, our stakeholders are becoming increasingly informed and interested in regulatory decision-making which may affect their interests. Stakeholders are better informed, more knowledgeable and increasingly connected.

The October 2007 Speech from the Throne conveyed government direction to improve economic, social and environmental outcomes through resource development opportunities and improved federal processes. The government has introduced a number of initiatives reflecting this direction, including a Major Projects Management Office (MPMO). The goal of the MPMO, operated through Natural Resources Canada, is to improve coordination within Canada's regulatory system by providing industry with a single, efficient point of entry into federal processes while ensuring that projects are built

in a safe manner and the environment is protected. Applicants for federal energy projects will be required to file their applications with the MPMO, and it will have the responsibility for coordinating the federal regulatory process. The implications for how the NEB conducts business in association with the MPMO with respect to major energy projects will be a consideration going forward. In the short term, liaison with the MPMO is creating an extra demand on the Board's resources.

In order to improve efficiencies, the NEB continues to work within its own mandate, while partnering with others administering parallel and overlapping processes. Our dialogue with stakeholders is critical to realizing improved regulatory approaches

Recruitment and Retention of Skilled Knowledge Workers

Our need to recruit, develop and retain the technical and analytical expertise required to administer regulatory decisions and maintain appropriate oversight of operating pipelines and facilities persists as a challenge since the 2006-2007 fiscal year. The need to sustain regulatory capacity is complicated by the demand for the same expertise in other areas of the energy sector. The ability to compete with private industry for the same human resources has meant implementing non-traditional methods to attract and retain employees. The NEB experienced a turnover rate of 16.67% in 2007-2008. An aging demographic has further compounded the difficulties associated with losing mid and senior level workers who are often actively recruited from outside the organization.

Provision of Energy Information

Given the current high price energy environment and the need to develop new energy supply sources, Canadians in both the public and private sectors are required to make choices about energy sources for the future. There is a continued need to ensure the public understands our energy environment and that policy makers have access to independent, timely and objective energy information in order to make informed decisions. The NEB continually receives feedback confirming the importance and timeliness of its energy information products. We continue to work toward meeting our target audiences' energy information needs.

1.2.5 Departmental Priorities

For 2007-2008, the NEB identified three priority areas that required specific focus and development. A summary of the status and resource allocation for each priority is provided in Table 1; a summary of progress made on these priorities follows.

Table 1: Summary Information Table

NEB Strategic Plan 2007-2008		
Strategic Outcome: Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.		
Program Activity: Energy regulation and advice		
Financial Resources (\$ millions)		
2007-2008	2008-2009	Actual 2008-2009
38.1	47.3	43.8
Human Resources (Full-time equivalents)		
2007-2008	2008-2009	2008-2009
307.6	293.09	-14.51
Departmental Priorities 2007-2008		
Priority	Plan	Status or Performance
Improve regulatory processes	Ongoing	Successfully met
Enhance NEB capacity and culture	Ongoing	Successfully met
Inform Canadians on energy markets	Ongoing	Successfully met
The results of the NEB's Program Activity "Energy Regulation and Advice" are described in Section II Analysis of Program Activity, under the NEB's Strategic Plan Goals.		

NEB Priorities in 2007-2008

For 2007-2008, the NEB identified three priority areas that required specific focus. Following is a summary of progress made on these priorities.

1. Improve Regulatory Processes

In 2007-2008, the NEB continued work towards full implementation of a risk-based lifecycle approach. Risk-based lifecycle regulation has the following objectives:

- To determine and apply the level of appropriate NEB regulatory oversight based on risk within each phase of infrastructure lifecycle
- To base the level of regulatory oversight on company performance and risk factors related to safety, environmental protection, economic efficiency, and stakeholder engagement

The risk-based lifecycle approach applies to every interest area that the NEB has oversight for, including Safety, Environmental Protection, Integrity, Socio-Economics, Land Matters, Security, and Emergency Preparedness. Through this program, the performance of every company regulated by the NEB is assessed through a variety of tools to allow the Board to focus its limited resources on higher risk companies or projects. Tailored compliance plans are then developed for every regulated company to

align regulatory effort on the highest priority areas. Audits and inspections are carried out for companies that pose the highest risk.

This year, the approach was applied in various pilot projects, particularly in the NEB's assessment of section 58 applications and for all public interest areas. In addition, the NEB developed a draft plan for incorporating socio-economic and land matters into the risk-based lifecycle approach.

To further improve regulatory processes, the NEB implemented an application streamlining initiative in 2007-2008. The objectives of this initiative were:

- To streamline both the application requirements and the assessment process for low-risk pipeline facilities involving less than 40 kms of pipe while maintaining a desirable level of regulatory oversight
- To reduce unnecessary time, resources and complexity for both industry and the regulator on small, routine pipeline facilities
- To match application content to project complexity and risk and focus it on areas of concern

The resulting streamlined application process has a number of innovative features. The "point and click" web-based interface allows the applicant to apply on-line by answering a series of questions and committing to certain design, activity and filing requirements. The applicant confirms that low-risk criteria apply in a number of areas (safety, environment, socio-economic, consultation, commercial, etc.). Then, in the specific areas where there are issues or concerns, additional information is required and a further assessment is undertaken. Pilot projects commenced in the fall of 2007. The Online Application System went live in June 2008. The pilot projects to date have resulted in significant time and resource savings with no reduction in the effectiveness of regulatory oversight. The simplified process will also reduce industry's application costs related to small pipelines.

The Land Matters Consultation Initiative (LMCI) is a significant step in the maturity of the risk-based lifecycle approach and has been incorporated into the program. The LMCI provides a forum for interested parties, primarily landowners, and the Board to explore options for the Board's review of land issues. Dialogue between parties improves all parties' understanding of landowner matters and builds clearer communication between pipelines and landowners. LMCI consultations included over 400 participants with discussion focused on improvements to a range of existing regulatory tools.

The NEB's development of harmonized environmental assessment processes in partnership with other agencies was carried out on a project-by-project basis in 2007-2008. This coordination continues to prove successful by minimizing duplication and streamlining environmental assessment reports. Fulfillment of our intention to reduce process uncertainty supports our continued pursuit of substitution as a way of doing business.

Our participation in bodies such as the Canadian Standards Association (CSA) has made it possible for the NEB to consult with industry and interested parties in identifying opportunities for improvement. For example, in partnership with the CSA, we continued development of a consensus standard on security management for the energy industry. The development of this standard is actively supported by affected stakeholders and work continues to be carried out on an accelerated schedule. Final publication of the standard is expected in 2009.

2. Enhance NEB Capacity and Culture

Given the current climate of increased hearing and compliance workloads and the corresponding need for modernized regulatory processes, the requirement for a skilled, knowledgeable workforce continues to be vital. The NEB's turnover rate in 2007-2008 was 16.67%, up from 10% in 2006-2007, and 14.5% in 2005-2006. Calgary's current job market, particularly in the energy sector, remained hot. The expert workforce the NEB relies on continues to be in high demand outside the organization, and will remain so for the foreseeable future.

In 2007-2008, the NEB took specific steps to address the current challenges associated with attracting and retaining staff. We continue to offer a key attraction and retention package that includes a market-based allowance structure for employees working in positions directly related to the energy sector, and a pilot pay-for-performance program for all employees.

The enhancement of NEB capacity and culture has necessitated innovations in recruitment and retention of employees. The introduction of a Talent Team, composed of NEB personnel, has assisted in proactive recruiting. This year, we also introduced a telework policy, enabling us to retain employees by offering added flexibility in the way they work. In addition to enhanced financial compensation and aggressive recruiting, we are focusing on making the NEB an attractive place to work. Our strategy here is to:

- Provide employees with appropriate work / life balance with considerable flexibility
- Provide support for professional development
- Continue to provide interesting work, matching employees' interests with their work assignments to the extent possible

The NEB's People Strategy incorporates strategies to address capacity gaps, build job families, and address bilingual and representation gaps.

3. Inform Canadians on Energy Markets

As crude oil and natural gas prices continued to fluctuate this year, the NEB continued to meet the Canadian public's increased need for energy information. By collecting and analysing information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring, the NEB allows Canadians to understand the high price energy

environment. Additionally, market monitoring enables policy makers to have access to independent, timely and objective energy information.

The Board's suite of energy information is housed under the umbrella of the Energy Information Program. Canadians are informed via Energy Market Assessments, which provide detailed analyses into aspects of Canada's energy system, briefing notes, public speeches and presentations by Board Members and senior staff, energy pricing information on the NEB website and semi-annual energy market outlooks. The NEB continues to hear that timely energy information is valuable.

The report, *Canada's Energy Future*, was one of several Energy Market Assessments published this year; it is typically published every four years. The report is a study of Canada's long-term energy supply and demand under various scenarios which integrated the analysis of energy sector markets into a single "all energy" market analysis and outlook. Post-release, the NEB conducted a well-attended national conference to further encourage discussion of the results published in the report. Both industry and the federal government rely on the NEB's projections and this work is highly valued because it is objective, independent and reliable. The *Canada's Energy Future* link on the NEB website received close to 40,000 visits in 2007-2008 and reflects the quality analysis conducted under the Energy Information Program.

1.2.6 Link to the Government of Canada Outcome Areas

The NEB contributes to the Government of Canada Outcome area of strong economic growth. Our Strategic Outcome is the provision of safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.

Section II : Analysis of Program Activity

2.1 Strategic Outcome

Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.

2.2 Program Activity: Energy Regulation and Advice

The NEB's main business is energy regulation and the provision of energy market information. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

Financial Resources: (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
38.1	47.3	43.8

Human Resources (full-time equivalents):

Planned	Actual	Difference
307.6	293.09	-14.51

2.3 Analysis by Program Activity

In support of its strategic outcome, the NEB has developed five strategic goals. In this section, the outcomes and performance results from planned actions, as described in the 2007-2008 *Report on Plans and Priorities* (RPP), are discussed.

2.3.1 Goal 1

**NEB-regulated facilities and activities are safe and secure,
and are perceived to be so.**

The NEB ensures that NEB-regulated facilities are operated and that exploration and production activities under the COGO Act are conducted in a manner that protects employee, contractor, and public safety. Since 2005, the NEB's mandate has included regulatory oversight of the security of pipelines and international power lines. The NEB's commitment to safety and security encompasses the full lifecycle of energy projects within its jurisdiction.

The safety and security of facilities and activities regulated by the NEB are managed through competent design, construction, operation and maintenance practices. The NEB plays a significant role in safety and security by ensuring an appropriate regulatory framework is in place which encourages companies to maintain or improve their safety and security performance. This framework provides the NEB and companies with the tools, activities and methodologies necessary for adequate, effective and fully implemented safety and security management programs. The NEB's role includes:

- developing and maintaining goal oriented regulations and guidelines;
- assessing facility and exploration/production applications from an engineering and safety perspective;
- ensuring that appropriate mitigation measures and approval conditions are in place before granting project approval;
- reviewing construction progress reports, inspecting facilities, conducting compliance meetings, and auditing management systems to confirm regulatory requirements are met and continue to be met;
- assessing safety practices and procedures under the NEB mandate as well as through the *Canada Labour Code* (CLC) through a Memorandum of Understanding (MOU) between Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) and the Board;
- investigating incidents with the intent of preventing future similar occurrences;
- taking the lead response role on emergencies to monitor and contribute to the effectiveness of company and other agency responses;
- issuing safety advisories; and
- conducting inquiries or formal investigations into safety and security issues.

Performance Measures and Results

For Goal 1, the NEB has four key performance measures to ensure that NEB-regulated facilities are safe and secure. They are:

- Number of fatalities per year.
- Number of pipeline ruptures and incidents per year.
- Public perception of pipeline safety.
- Number and significance of security infractions.

In addition, in 2007-2008, the NEB developed and tracked three new measures related to safety, integrity and compliance. The first two are frequency measures for: 1) worker disabling injuries (safety), and 2) pipe body failures (integrity). The third additional measure shows progress on the NEB's compliance verification plan by tracking the percentage of risk-based planned activities completed.

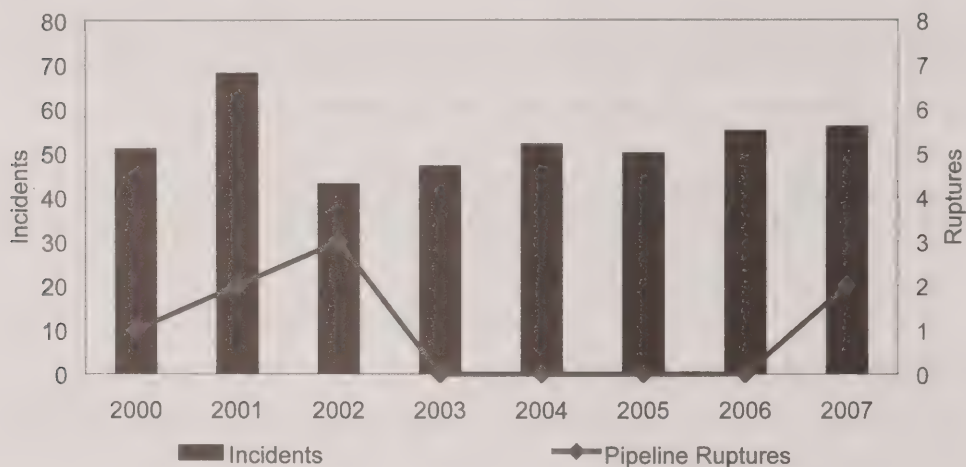
Number of fatalities per year

In 2007-2008, one fatality occurred on 24 March 2008. An employee of Enbridge Pipelines Inc. was electrocuted while performing electrical isolation work at a pump station in Kerrobert, Saskatchewan. The employee was 54 years old and had been employed by Enbridge for 21 years. This tragic event is currently under investigation under the NEB's mandate as well as on behalf of HRSDC under our MOU with them for the application and enforcement of the provisions of the Canada Labour Code.

Number of pipeline ruptures and incidents per year

In calendar year 2007, 56 incidents were reported under the NEB Act pursuant to section 52 of the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* (OPR-99) and section 46 of the *Processing Plant Regulations*. The number of incidents remained within the same range as the previous years. From 2003 to 2006, there were no NEB-regulated hydrocarbon pipeline ruptures however two occurred in 2007. Figure 1 shows incidents and ruptures by calendar year.

Figure 1: Pipeline Ruptures and Incidents, 2001-2007



In 2007, three incidents resulted in on-site investigation by NEB staff members:

- On 15 April 2007, a pipeline rupture near Glenavon, Saskatchewan resulted in the release of approximately 990 cubic metres (6 230 barrels) of oil. The NEB has since conducted three separate inspections of the incident site and has confirmed that all contaminated soil has been removed. Remediation activities were complete as of the end of October 2007. The Transportation Safety Board (TSB) is the lead investigator of this incident and the NEB continues to collaborate with them on this investigation.
- On 24 July 2007, a pipeline within the City of Burnaby, British Columbia, was struck by a backhoe releasing approximately 232 cubic metres (1 460

barrels) of crude oil in a densely populated area. A significant portion of the released fluids ultimately were recovered from Burrard Inlet. The TSB is leading the incident investigation to determine the cause and contributing factors.

- On 22 October 2007, during a pipeline construction project in Jasper National Park, a contractor employee was struck by a side boom and suffered a compound fracture of his right leg which was eventually amputated above the knee. Alberta Workplace Health and Safety is leading the investigation because the injury was sustained by a contractor employee.

In 2007-2008, with respect to COGOA activities, total hazardous occurrences as defined under section 16.4 of the *Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations* under the CLC Part II, decreased from 28 in 2006-2007 to 24 in 2007-2008 (Table 2). There was one disabling injury involving the emergency evacuation of an employee from the work site for treatment of chest pains. Although in 2006-2007 there were zero disabling injuries, the one in 2007-2008 represents a decrease from the five year average of three disabling injuries per year. For activities covered under the COGO Act and the CLC, no fatalities occurred during the 2007-2008 fiscal year.

Table 2: Safety Performance Indicators for Companies Regulated under COGO Act

Indicator	2006-2007	2007-2008
COGO Act Worker disabling injury rate (Lost Time Injury/106 hours worked)	0	1
COGO Act Hazardous Occurrences	28	24
Fatalities	0	0

Public perception of pipeline safety

One of the key findings of the NEB's March 2007 *Focus on Safety and the Environment 2000-2005* report was that the low number of ruptures in recent years is primarily attributed to the introduction of Integrity Management Programs (IMPs) within the pipeline industry. The NEB was the first regulator in North America to mandate that pipeline companies must have IMPs, with the promulgation of the OPR-99. The OPR-99 reflects the Board's goal oriented approach to regulation by directing companies to have IMPs and by allowing them the freedom to tailor the content of the IMPs to their particular circumstances.

Number and significance of security infractions

Regulated companies voluntarily report security related events to the NEB. NEB-regulated facilities did not report any major security infractions in 2007-2008.

A number of initiatives have been undertaken to further the NEB security program. We continue to refine and test our suite of assessment tools for conducting security inspections. We also continue to encourage cooperation and partnerships with other agencies across Canada.

The following milestones have been achieved for security activities during 2007-2008:

- Our suite of security assessment tools was tested out in the field.
- We conducted 14 security related inspections and compliance meetings.
- We engaged related agencies in New Brunswick and Quebec.
- Several NEB staff attended the assessments for development and training purposes.
- An internal committee was formed to encourage development and training for inspection officers regarding security inspections.

Additional Measures

In 2007-2008, the NEB started to track three new measures related to safety, integrity and compliance. They are:

- Worker Disabling Injury Frequencies
- Pipe Body Failure Frequencies
- Planned Risk-based Activities Completed

Figure 2 shows the worker disabling injury frequencies and cumulative frequencies for the years 2000 to 2006. As this is a lagging indicator, the most current data available is for the calendar year 2006. Changes in the slope of the plotted cumulative curve indicate the relative direction of industry performance. More specifically, an increase in the slope represents declining performance and a decrease in the slope indicates improved performance. For the year 2006, the worker disabling injury curve indicates a decline in performance with respect to safety.

Figure 3 shows the pipe body failure frequencies and cumulative frequencies for the years 2000 to 2007. Pipe body failures represent a failure of a company's integrity management program in that mitigative action was not taken prior to the uncontrolled release of product from a failure compromising the wall of the pipeline. An increase in the slope represents declining performance (i.e. an increase in the frequency of pipe body releases normalized over time and system length) and a decrease in the slope indicates improved performance. For the year 2007, the pipe body failure curve indicates a decline in performance with respect to integrity management.

The NEB measures its internal performance by tracking the delivery of compliance verification activities prioritized against a risk model for each fiscal year. In 2007-2008, the NEB completed 85 percent of all planned compliance verification activities. Table 3 shows a breakdown of these activities by discipline. The activities not completed included some that were no longer relevant and others which were postponed to fiscal year 2008-2009 as resource capacity was challenged. In total, 179 activities were completed. This reflects the large number of additional work required that was not anticipated at the start of the fiscal year. Despite an extremely heavy workload, the NEB was able to complete most of the risk-based planned activities this fiscal year. Those

which were not completed and which are still valid have been carried forward into the 2008-2009 compliance verification plan.

Figure 2: Worker Disabling Injury, 2000-2006

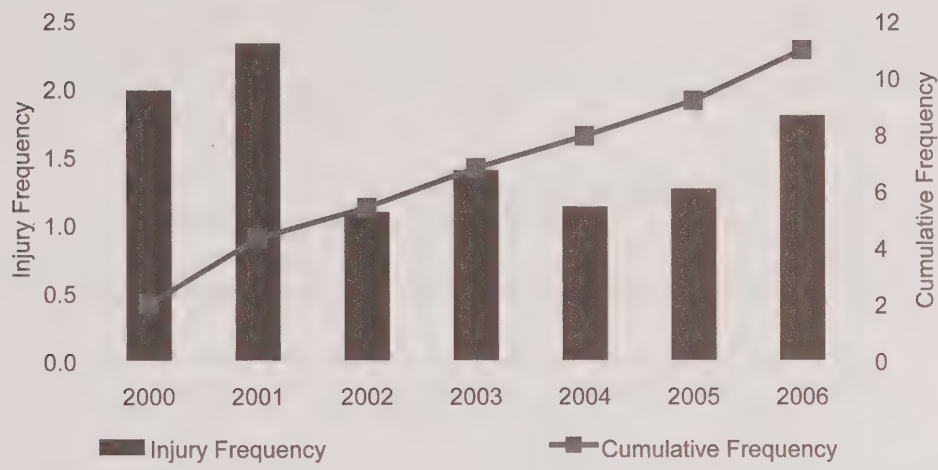


Figure 3: Pipe Body Failure, 2000-2007

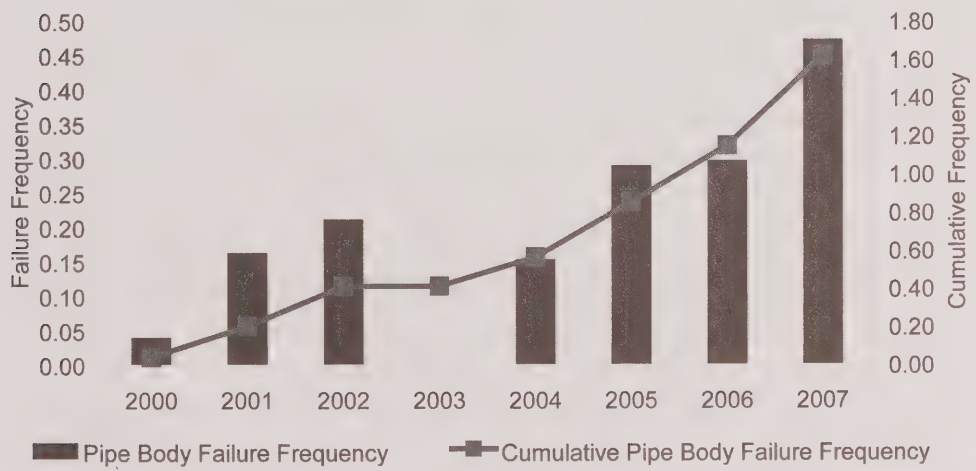


Table 3: Percent of Planned Compliance Activities Completed

Discipline	Planned	Completed	% Completed
Safety	33	26	79%
Security	16	16	100%
Environment	16	13	81%
Integrity	21	17	81%
Emergency	33	29	88%
Total	119	101	85%

Program and Results on Objectives of 2007-2008

The NEB identified objectives for Goal 1 and Goal 2 in its 2007-2008 RPP. The objectives for Goal 1, which focus on safety and security, apply to Goal 2, which focuses on the environment. The results achieved for Goals 1 and 2 under these objectives are discussed below.

1. The NEB employs a lifecycle approach to the regulation of energy infrastructure.

The NEB has a mandate to regulate the design, construction, operation and abandonment of hydrocarbon pipelines that cross provincial or international borders. In applying regulatory oversight, the NEB strives to take a “lifecycle approach” by which: 1) no single lifecycle stage of energy infrastructure is considered in isolation from the others, and 2) the NEB addresses project risks using the appropriate regulatory tool at the appropriate stage of the project lifecycle.

The NEB’s risk-based lifecycle approach supports goal oriented regulation and has continued to expand in both scope and diversity across the organization. The risk-based approach is applied to the planning process for the compliance oversight of regulated companies under both the NEB Act and the COGO Act. In 2007-2008, work was completed on holding compliance meetings; developing compliance activity scorecards; and developing compliance verification plan performance reports. In 2007-2008, the program was further developed via various pilot projects, particularly in the NEB’s assessment of section 58 applications and for all public interest areas.

In addition, the NEB developed a draft plan for incorporating socio-economic land and land matters into the risk-based lifecycle approach. A complete roll-out of the draft plan will however depend on availability of required resources. The Land Matters Consultation Initiative (LMCI) is a significant step in the development of the risk-based lifecycle approach and has been incorporated into the program. Further discussion of the success of the LMCI can be found in section 2.3.2.

2. The NEB, in partnership with federal and provincial/territorial agencies, has in place effective environmental assessment processes.

The Board continues to pursue partnerships with key regulatory and government agencies and stakeholders to facilitate efficient application assessments and regulatory oversight

during infrastructure lifecycle. In 2007-2008, the NEB documented the NEB's environmental assessment coordination program and processes used to keep government departments informed about the NEB's mandate and process requirements and coordinate environmental assessment processes with relevant government departments. The 2007-2008 work plan was scaled back due to a heavy application and hearing workload, but the essentials of the program and process development were completed. The initiative to pursue substitution as a way of business for panel reviews has been postponed pending the outcome of the work the NEB began in 2007-2008 to support the Major Projects Management Office.

3. The NEB promotes sharing of information and best practices from pre-application to abandonment.

Part of the NEB's regulatory philosophy around goal oriented regulation is to encourage the adoption of best practices for all periods of the facility lifecycle. The NEB's full lifecycle responsibilities mean that it collects a significant amount of information on the safety and environmental performance of its regulated companies. This lifecycle responsibility also provides the Board with ongoing, practical lessons about safety and environmental best practices which the NEB applies internally.

As part of its core work, the NEB continues to expand its information sharing through public reporting on pipeline integrity, environmental performance indicators, safety and security, and environmental protection and assessment best practices. The NEB also influences the use of new technology by raising awareness through meetings, partnerships, consultation and communication with industry. In 2007-2008, the identification of gaps for sharing best practices regarding security, emergency management, socio-economic and engagement practices of regulated companies was deferred due to workload and staffing requirements. However, the NEB continues to share and promote best practices through the day to day implementation of NEB processes and interaction with companies.

The NEB continues to consult with industry and interested parties to identify opportunities for improvement through participation in bodies such as the Canada Standards Association (CSA). In partnership with the CSA, the NEB has initiated development of a consensus standard on security management for the energy industry. The development of this standard is actively supported by affected stakeholders and work continues to be carried out on an accelerated schedule. Final publication of the standard is expected in 2009.

2.3.2 Goal 2

NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

The NEB is committed to protecting the environment and respecting the rights of those affected. This commitment is fulfilled throughout the lifecycle of the NEB-regulated facilities by:

- sharing information and expectations during pre-application project design and application preparation;
- assessing the environmental and social impacts of proposed projects at the application stage;
- monitoring and inspecting approved projects and verifying condition compliance during construction and operation;
- auditing environmental protection programs;
- investigating spills and releases; and
- ensuring that the abandonment of facilities is carried out appropriately to protect the environment and to address the concerns of affected landowners and residents.

Throughout these phases, the Board ensures that regulated companies engage those people whose interests are potentially affected by their projects and activities.

In addition to accomplishing key objectives for environmental assessment, the NEB made progress in improving on other areas of its risk-based approach to fulfill its Goal 2 responsibilities. The NEB implemented elements of an integrated system for promoting effective, risk-based decision making related to environmental protection and respecting the rights of those affected. The NEB also continued its work on streamlining its approach for dealing with low-risk pipeline applications by developing ways to align application preparation and assessment expectations with the level of risk associated with the proposed facility.

Performance Measures and Results

Similar to previous years, the NEB used the following three measures to gauge its performance in fulfilling its Goal 2 mandate:

- Percent of environmental conditions that achieved their desired end results.
- Number of major releases into the environment per year.
- Indicators that the rights of those affected are respected.

Percent of environmental conditions that achieved their desired end results

Environmental conditions are attached to project approvals to address specific environmental issues associated with a project. Each condition attached to an Order or Certificate issued by the Board has a defined desired end results (DER). Once condition compliance is confirmed, the NEB assesses the effectiveness of the environmental condition by evaluating achievement of the DER. Achievement of the DER is confirmed through NEB inspections and project monitoring. Measuring the DER achievement of environmental conditions aids the Board in determining the need for and opportunities to improve the clarity and effectiveness of the conditions it places on facility approvals.

The environmental conditions are now meeting the DER 100 percent of the time. This trend reflects the investment that the NEB has made to improve the relevance and effectiveness of its regulatory conditions. The results are also indicative of the NEB's efforts to improve the internal tools and processes that guide the use of conditions in facilities regulation. Since the DER of the conditions is now being achieved consistently, other measures will be developed to replace this one.

Number of major releases into the environment per year

Major releases are defined as unintended or uncontained releases exceeding 100 cubic metres of liquid hydrocarbon. The number of major releases of liquid hydrocarbon to the environment is considered a key indicator of the success of operating facilities regulated by the Board with regard to Goal 2. The desired target is that NEB-regulated facilities operating under approved permits and conditions should have no major releases to air, land or water.

Three major releases by NEB-regulated companies occurred last year. They were:

- Enbridge Glenavon (approximately 990 cubic metres or 6 230 barrels): a result of corrosion;
- Terasen Burnaby (approximately 232 cubic metres or 1 460 barrels): a result of a 3rd party strike; and
- Enbridge Cromer Terminal (approximately 600 to 700 barrels of crude, predominantly contained, on company property): a result of a station valve failure.

The number of major releases is up from those encountered in 2006 and within the range of between zero and three occurring annually over the past several years (Table 4).

Table 4: Major Releases to the Environment During Operation

Year	No. of Major Releases
2007	3
2006	1
2005	2
2004	0
2003	0
2002	1
2001	1
2000	0
1999	3
1998	0

Indicators that the rights of those affected are respected

The NEB continues to advance its Goal 2 mandate to respect the rights of those affected, by monitoring responses to landowner complaints and also by developing the Proposed Damage Prevention Regulations. In 2007 the NEB responded to 18 cases in which landowners brought forward issues regarding the effects of NEB-approved facilities on the use and enjoyment of their properties. Eighty-eight percent of these complaints were resolved within the NEB's service standard (80 percent in 60 days). During 2007, work on the Proposed Damage Prevention Regulations was advanced.

The NEB recently launched its Land Matters Consultation Initiative (LMCI). The purpose of this initiative is to provide a forum for interested parties, primarily landowners, and the Board to discuss and generate options for the Board's review of lands issues. These discussions are expected to improve understanding of various interests, and will also help to develop stronger working relationships among the different parties. Over 400 people have participated in the LMCI consultations across Canada. The LMCI discussions are looking at the range of existing tools (such as regulations, guidance notes, regulatory filing expectations, inspections and audits) to identify possible improvements in the future. Discussion is separated into four streams:

1. Company Interaction with Landowners;
2. Improving the Accessibility of NEB Processes;
3. Pipeline Abandonment – Financial Issues; and
4. Pipeline Abandonment – Physical Issues.

Then next major step for the LMCI is to prepare a report with recommendations which will address the issues that have been identified.

Program and Results on Objectives of 2007-2008

The objectives for Goal 1, which focuses on safety and security, apply to Goal 2, which focuses on environment. The results achieved toward Goal 2 under these objectives are discussed under Goal 1.

2.3.3 Goal 3

Canadians benefit from efficient infrastructure and markets.

The NEB promotes efficient energy infrastructure and markets through the regulation of pipeline and electrical transmission facilities, pipeline tolls and tariffs, and energy imports and exports. The NEB also provides energy information to Canadians and works to continually improve the efficiency of its regulatory processes.

The NEB is responsible for approving natural gas, natural gas liquids, crude oil, petroleum products, and electricity exports. The basis of the NEB's approach for the authorization of exports is to ensure that Canadians have access to Canadian-produced commodities on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers. To achieve this outcome, the NEB undertakes extensive monitoring and reporting of market conditions. The NEB promotes functional markets and monitors these markets to verify they are responding to market signals consistent with the fundamentals of supply and demand. Additionally, the NEB monitors transportation markets for the utilization and adequacy of pipeline capacity. The NEB also informs the public about energy market trends on an ongoing basis. Providing and interpreting energy market information contributes to the efficient operation of energy markets.

Finally, in the context of the NEB's operations, efficient energy infrastructure and markets embodies regulatory efficiency. This includes reducing regulatory barriers, streamlining regulatory processes and effectively coordinating these processes with other agencies, when appropriate, and striving to minimize costs incurred by parties.

Performance Measures and Results

To gauge results under Goal 3, the NEB used three performance measures:

- Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well.
- Evidence that the Board's advice and energy information products benefit Canadians.
- Evidence that the Board's regulatory processes are efficient and effective.

Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well

A key indicator that energy and transportation markets are working well is that Canadians can obtain energy commodities on similar terms and conditions that are available to export buyers. In the context of the North American market, this means that the prices paid for oil, gas and electricity in the domestic market should be responsive to demand and supply pressures and, in an integrated market, essentially the same as the prices in the export market. Price trends over the past several years indicate that domestic and export prices have been tracking closely (Figures 5 to 8).

Figure 4 illustrates net export revenues by commodity. For 2007, data reflects revenues have remained consistent or increased year over year.

Figures 5 and 6 illustrate that the natural gas and crude oil markets continue to work.

Figure 5 demonstrates that prices generally reflect overall supply and demand of natural gas in North America. Canadians are paying fair market prices for natural gas. Above-normal temperatures in the winter of 2006-2007 left large volumes of natural gas in North American gas storage facilities at the beginning of April. Gas prices weakened through the spring and summer as increased volumes of liquefied natural gas (LNG) were imported into the United States. By September, LNG imports receded by about half of

the summer rate, as European and Asian LNG pre-winter demand increased. Consequently, natural gas prices increased from the late-September low.

Figure 4: Estimated Net Export Revenues by Commodity

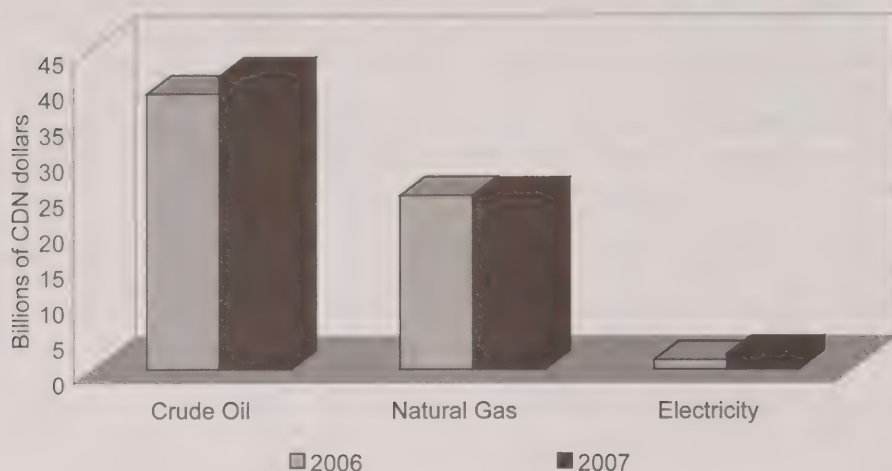


Figure 5: Comparison of Export and Domestic Natural Gas Prices

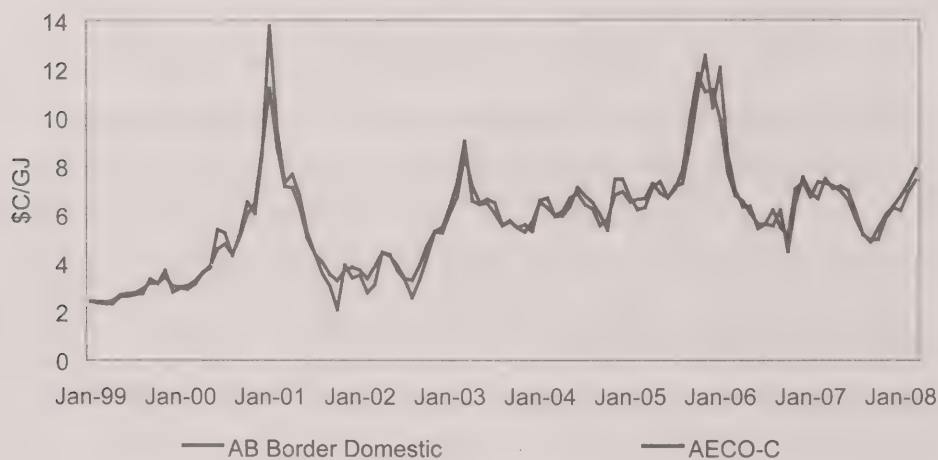
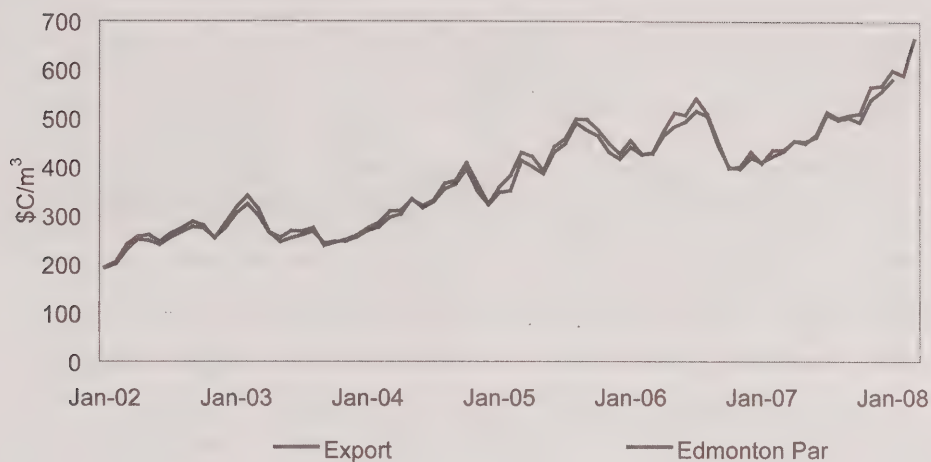


Figure 6 illustrates that the light crude oil market continues to work. Canadians are paying competitive market prices for both light and heavy crude oil. Canadian prices started the fiscal year at CDNS\$435.84/m³ (CDNS\$69.20/bbl) and rose dramatically, closing at CDNS\$664.53/m³ (CDNS\$105.50/bbl) on 31 March 2008. This represents a year-on-year increase of almost 53 percent. Supporting the price increase was a sharp decline in U.S. crude oil inventories which approached the lower boundary of the five year range as 2007 ended.

Figure 6: Comparison of Export and Domestic Oil Prices



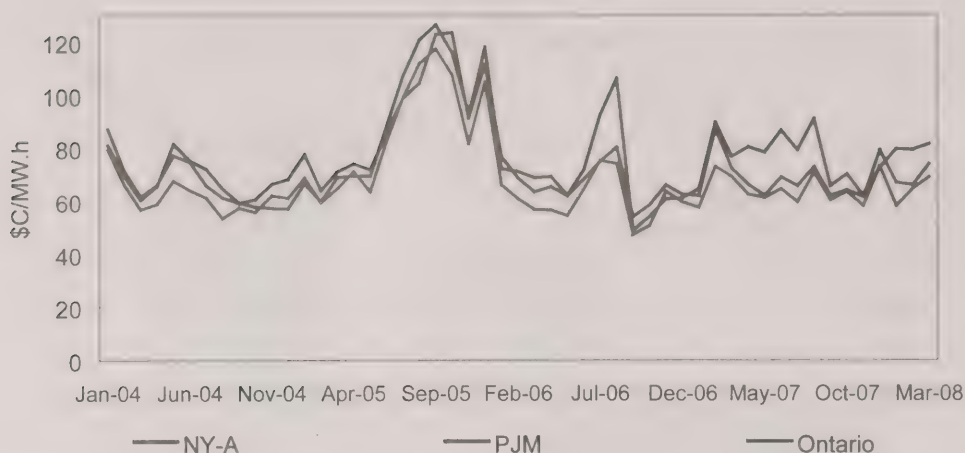
In 2007, Canadian refinery utilization rates rose 1.6 percent as a result of increasing demand for petroleum products. Distillate fuels (heating oil and diesel) had adequate supply during the winter, with the exception of western Canada, where a fire at the Shell Scotford upgrader in November contributed to product supply tightness. Product prices were roughly 4.2 percent higher in 2007 compared to 2006 reflecting the increase in crude oil prices. The full impact of higher crude oil prices was offset by the appreciation of the Canadian dollar versus the U.S. dollar.

In Canada, only Ontario and Alberta have functioning electricity markets where price is determined by the forces of supply and demand. Figure 7 and Figure 8 illustrate prices in interconnected electricity markets. Where interconnected markets have adequate generation and are connected by efficient and effective transmission systems, price changes in one market should reflect price changes in the other. If transmission constraints exist between the interconnected markets, there will be less of a tendency for prices to be correlated.

For example, Ontario wholesale electricity prices are correlated with adjacent U.S. markets. Figure 7 shows Pennsylvania–Jersey–Maryland (PJM) Interconnections and New York–West (NY-A) pricing points.

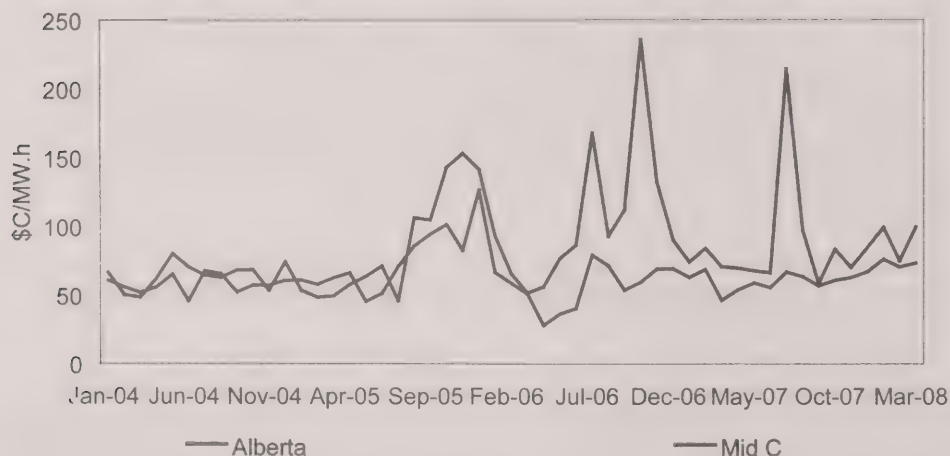
Despite typically being a summer peaking province, Ontario's monthly average peak power prices were highest in February and December in 2007. The summer price peak occurred in August last year, with power prices in PJM averaging \$20/MW.h more than in Ontario for that month. The divergence of the prices in PJM over the summer is due to congestion on transmission lines within that region. Domestic load in Ontario was slightly down from summer 2006, due to mild summer weather and languishing industrial demand.

Figure 7: On-Peak Electricity Prices in Ontario and Adjacent American Markets



As shown in Figure 8, the Alberta Electric System Operator (AESO) on-peak power price and the Mid-Columbia (Mid-C) price in Washington State represent western pricing points. Correlation between the two prices is evident but is not as close as in eastern Canada. Transmission constraints continue to limit the volume of energy that can be traded between the regions.

Figure 8: On-Peak Electricity Prices - Alberta and Mid-Columbia



An extended period of warm weather that resulted in five power warnings throughout July 2007 forced prices to reach the \$999/MW.h maximum resulting in an average monthly pool price of CS214/MW.h. The large divergences between these regional prices, over the past few summers, have been due to exceptional situations, where Alberta

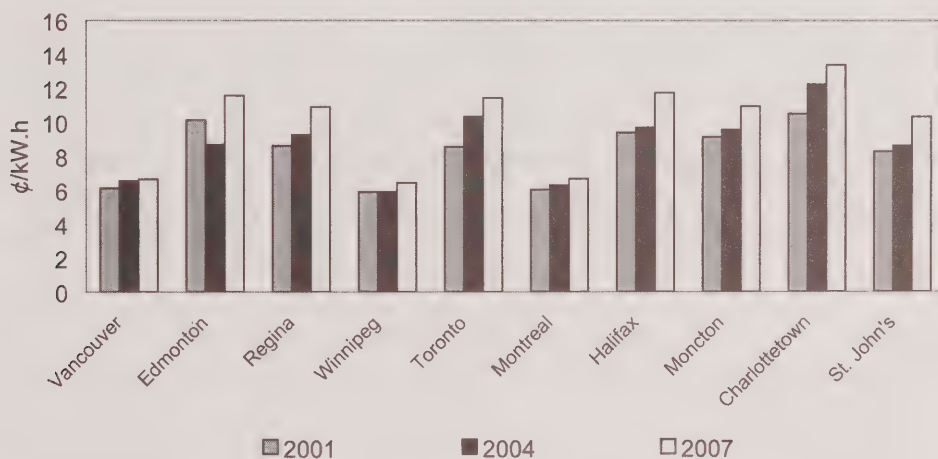
had a combination of low generation and transmission outages. The prices in the two regions have followed a similar path since September 2007.

Figure 9 illustrates that electricity prices paid by consumers vary significantly across the country. The lowest prices are in the hydro provinces, which have the lowest-cost electricity, and are less subject to the rise in fuel costs than those areas which rely on fossil fuels for electricity generation.

For the natural gas and oil pipeline transportation systems to work well, the following three factors must be present: 1) there is adequate pipeline capacity in place to move products to consumers who need them; 2) pipelines are providing services that meet the needs of shippers at reasonable prices; and, 3) pipelines have adequate financial strength to attract capital on terms that allow them to build infrastructure and maintain their systems at a reasonable cost to customers.

With respect to the adequacy of pipeline capacity, one measurement is based on the principle that if adequate capacity exists, the difference in commodity price between two markets connected by a pipeline should be similar or less than the cost of transportation. Prolonged periods of a higher price differential could indicate the need for additional capacity on a pipeline.

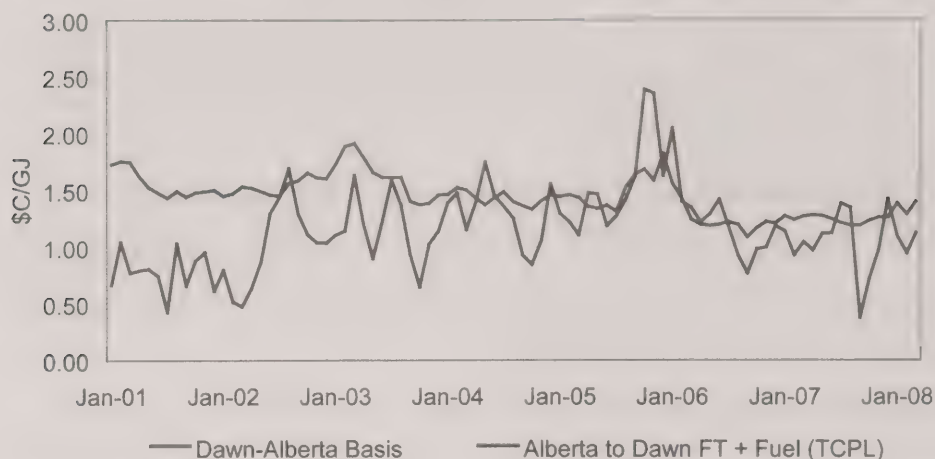
Figure 9: Residential Electricity Prices in Representative Canadian Cities



(Source: Hydro-Quebec. Comparison of Electricity Prices in Major North American Cities. 2007)

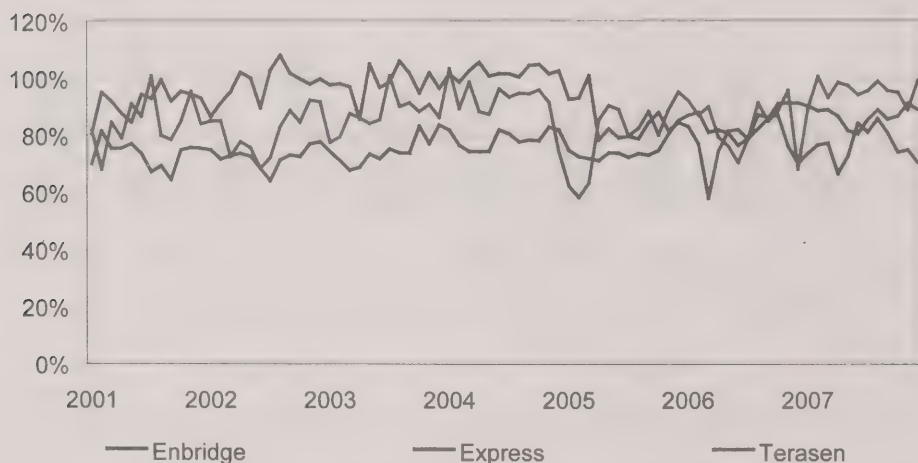
As Figure 10 shows, the historical gas price difference between Dawn, Ontario and Alberta has generally been less than the cost of transportation (firm transport plus fuel) via the TransCanada pipeline, which connects these two markets. The data provides an indication that in general, there has been sufficient pipeline capacity between Alberta and Ontario. Using similar analysis, the NEB concludes that adequate capacity existed on all major gas pipeline corridors over the last year.

Figure 10: Alberta Basis versus Transportation and Fuel Cost



The NEB also directly monitors pipeline throughput relative to capacity to gauge whether an adequate level of transportation is available. This analysis also indicates that natural gas pipeline capacity was adequate but showed some constraints on oil pipeline capacity in 2007-2008. Oil pipeline capacity utilization is illustrated in Figure 11.

Figure 11: Oil Pipeline Capacity Utilization



Kinder Morgan's Trans Mountain Pipeline system was apportioned throughout the year as a result of strong demand from U.S. northwest refineries and increased shipments off the Westridge dock. Heavy crude oil producers sought to ship crude off the west coast to realize higher netbacks as the more accessible U.S. Midwest market became saturated. Capacity was sufficient on Kinder Morgan's Express pipeline, but, due to downstream

capacity tightness on the Platte system, Canadian producers were limited in terms of how much they could ship from Hardisty, Alberta. Certain lines on the Enbridge system operated at or close to full capacity and, at times, were unable to flow all volumes offered.

While oil pipeline capacity utilization in 2007-2008 indicated that there was some spare capacity on the pipelines, downstream bottlenecks on both Express and Enbridge limited the amount of crude that could be shipped. As Canadian oil production increased, driven by oil sands development, capacity on Canadian oil pipelines remained very tight, indicating additional capacity may be required.

In 2007-2008, the NEB approved TransCanada's Keystone pipeline (69 000 m³), Enbridge's Alberta Clipper pipeline (71 500 m³), Enbridge's Westpur ACCE capacity expansion, and Enbridge's Southern Lights project which involves transporting diluent from the U.S. to the Alberta oil sands.

Evidence that advice and information products benefit Canadians

The NEB provides information products about energy market trends so that the public has information to make decisions about choices for energy sources for the future, and so that policy makers have access to independent, timely and objective energy information to make informed decisions. The energy market information is provided through Energy Market Assessments, statistical reporting and consultation with other organizations. All of this material is available through the NEB website. In 2007-2008, the number of web visits to the NEB Internet site continued to increase. The Energy Pricing for Canadian Consumers section of the website continues to be popular, maintaining the number of web visits as the previous year. The report on *Canada's Energy Future* and accompanying background material on the website received the most web visits of our energy products, indicating greater use of NEB-source energy information.

Evidence that the NEB's regulatory processes are efficient and effective

The NEB continues to monitor the efficiency and effectiveness of its regulatory processes. Service standards have been published and posted on the NEB's website since 2005. The NEB compiles data on cycle times (the time between receiving an application and rendering an NEB decision) to track the number, type and processing time of applications it receives. This provides evidence that the NEB's regulatory processes are efficient and effective and helps pinpoint areas requiring attention. The NEB has established service standards for these cycle times. Table 5 shows the service standards for the various types of applications and permits and the performance relative to the service standard for the 2007-2008 year.

Table 5: Cycle Times and Service Standards

Type and Number	Processing Time		
Non-Review Section 58 Applications ¹	Standard	Result	Average
Category A: 12	80% in 40 days	92%	33.0
Category B: 3	80% in 90 days	100%	58.0
Category C: 0	80% in 120 days	(n/a)	(n/a)
Reasons for Decision ²	Standard	Result	Average
80% of Reasons for Decision completed within 12 weeks following a public hearing: 5	80% in 12 weeks	80%	(n/a)
Electricity Export Authorizations ³	Standard	Result	Average
Category A: 7	80% within 40 calendar days	100%	35.0
Category B: 3	80% within 90 calendar days	100%	72.0
Export and Import Authorizations ⁴	Standard	Result	Average
NGL Orders: 6	2 working days	67%	2.3
Oil Orders: 13	2 working days	62%	2.2
Natural Gas Orders: 149	2 working days	99%	2.0
1. Section 58 applications are classified into one of three categories (minor, moderate, major) based on: their level of complexity; the estimated number and type of information requests which may be generated; the probability of third-party interest; and the level to which a Federal Authority may become involved in the environmental assessment of the application.			
2. There were two Reasons for Decision involving the issuance of a separate Environmental Assessment Report requiring a Government Response or decision from the Minister of the Environment issued in 2007-2008. A new service standard regarding such Reasons for Decision has been developed for 2008-2009.			
3. Electricity export applications are divided into one of two categories (minor or major) based on their level of complexity.			
4. Service standards for Oil and NGL orders apply to new orders only (not renewals).			

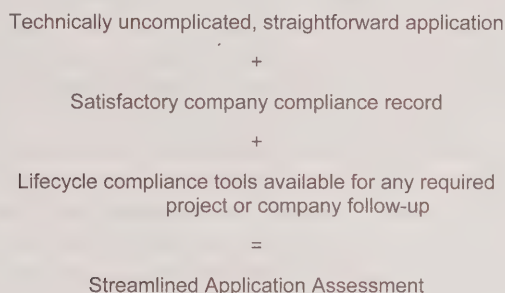
In 2007-2008, the NEB processed 351 short-term applications, including 58 propane, 49 butane, 95 crude oil/petroleum product export orders and 149 natural gas import and export orders. All export orders met the NEB's service standard of two working days with the exception of two new NGL and five new oil and/or petroleum product orders. In these situations, staff turnover and processing delays were contributing factors. Orders that did not meet the two day service standard were processed within three days.

Program and Results on Objectives of 2007-2008

The NEB identified three objectives under Goal 3 in its 2007-2008 RPP. These objectives and the results achieved are discussed below.

1. Regulatory processes fit the scope and risk of applications and other regulated activities.

This year, the NEB improved the application process for small pipelines by developing criteria enabling companies to submit streamlined applications; consequently, these applications can be assessed by the Board more efficiently and improve Board cycle times. Using a simplified assessment process for low-risk facility applications reduces the time required for regulatory decisions on small, routine pipeline facilities, reduces industry's application costs related to small pipelines, and reduces industry avoidance of federal regulation for small pipelines.



A satisfactory company compliance record is verified using inspection reports, audit reports and condition compliance. Regulated companies will use the Board's risk criteria to evaluate the risks of their proposed project, confirming the level of risk for each criterion and providing additional information to the Board only in the event that there is more than a low level of risk for that particular criterion. In 2007-2008, the NEB developed an Online Application System (OAS), for regulated companies to submit small pipeline applications.

A similar approach has been initiated in the processing of electricity export applications in order to more appropriately fit the scope and risk of such applications. In 2007-2008, the Board conducted successful stakeholder consultations regarding the streamlining initiative for electricity export applications. Interim outcomes include reduced information requirements in electricity export applications, reduced Board cycle times and improved internal process documentation, approach and practices.

2. The NEB's energy information program focuses on emerging market issues and regulatory challenges.

Part of the Board's energy information program, the report on *Canada's Energy Future*, is a study of Canada's long-term energy supply and demand. In the report, released in the fall of 2007, the Board integrated the analysis of energy sector markets into a single "all energy" market analysis and outlook. The report describes plausible energy futures for Canada with a view to inform interested Canadians on how the energy system could evolve over the next 25 years to 2030. The report includes a range of potential scenarios for energy supply and demand. Feedback from cross-Canada consultations indicates that Canadians want to see more frequent reports on the future of energy in Canada, which are

firmly grounded in sharing of information and increased dialogue. Post-release, the NEB conducted a national conference to further encourage discussion of the results published in the report. The *Canada's Energy Future* link on the NEB website received close to 40,000 visits in 2007-2008. The report and accompanying background material can be found at www.neb-one.gc.ca.

The NEB collects and analyses information about Canadian energy markets through regulatory processes and market monitoring in order to support the Board's regulatory program and to provide public information to support better decisions by policy makers, industry and the public. In its Energy Information Program, the Board focuses on informing Canadians of energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate (primarily gas, oil and electricity market developments). The program comprises Energy Market Assessments, which provide detailed analyses into aspects of Canada's energy system, concise briefing notes, energy pricing information on the NEB website and semi-annual energy market outlooks. In 2007-2008, web visits to these areas of our website increased 28 percent over the previous year.

In 2007-2008, the NEB continued to develop an enhanced suite of products and communication services for its energy market analysis and observations. Included were media briefings on the NEB's outlook for crude oil, natural gas and electricity markets prior to the summer and winter seasons. These outlooks provide the NEB's expectations of how the markets will perform over the next few months. In addition, NEB Board Members and staff presented at various conferences and roundtables.

The consumer-focused section within the NEB website, *Energy Pricing for Canadian Consumers*, continues to provide Canadians with timely information about energy pricing in an easy-to-understand format. The energy pricing section examines oil, natural gas, propane and electricity.

The NEB has a legislative responsibility to compile data for several statistical reports related to its regulatory role in the oil, gas and electricity industries. Subject areas include natural gas exports, imports, volumes and prices; exports of propane and butane; crude oil and petroleum products exports; light and heavy crude oil export prices; crude oil supply and disposition; and imports and exports of electricity. Statistical reports can be found on the NEB's website.

2.3.4 Goal 4

The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement.

Throughout its history, the Board has provided opportunities for the public to participate in the regulatory decision-making process. In recent years, the scope of these opportunities has grown to include broad consultation on new processes, an increased number of meetings and hearings in affected communities, and a wider range of tools for the public to access information about the NEB's operations.

Effective citizen engagement requires a commitment to open, honest and transparent communication. Parties affected by proposed projects have much at stake and in order to make decisions in the public interest, it is critical that the NEB ensures appropriate public engagement. Simplified processes, information sessions, Internet-accessible regulatory documents and Appropriate Dispute Resolution² are among the methods being used by the Board to support its goal of effective public engagement.

As part of a review of some key issues related to land matters, the NEB has created the Land Matters Consultation Initiative (LMCI). The purpose of this project is to provide a forum for all interested parties and the Board to engage in dialogue and generate options to support the long-term responsible development of the energy sector, while respecting the rights of those affected.

The LMCI includes a 4-stream approach to address the most common issues, including company interactions with landowners, improving the accessibility of NEB processes, and financial and physical issues surrounding pipeline abandonment. For each stream, desired outcomes have been identified and discussion papers were released to provide context for the issues and to focus discussion on key questions. The full spectrum of the Board's stakeholders, including landowners, industry, Aboriginal groups, non-government organizations, other regulators and government departments, were invited to participate in the LMCI.

Following the consultation process, the Board will release draft reports on the consultation results and invite additional input from parties on the proposed action plan. The Board has worked closely and transparently with key stakeholder groups to design and implement a consultation process that meets the needs of people who want to participate. As a result, stronger and broader relationships are being developed. By working together with parties who are most directly impacted by pipeline infrastructure, steps will be taken to provide greater clarity on the rights and interests of all parties, to continuously improve the accessibility of NEB processes and to bring more certainty to issues related to pipeline abandonment.

Performance Measures and Results

To measure the effectiveness of Goal 4 work, the Board used the following measure:

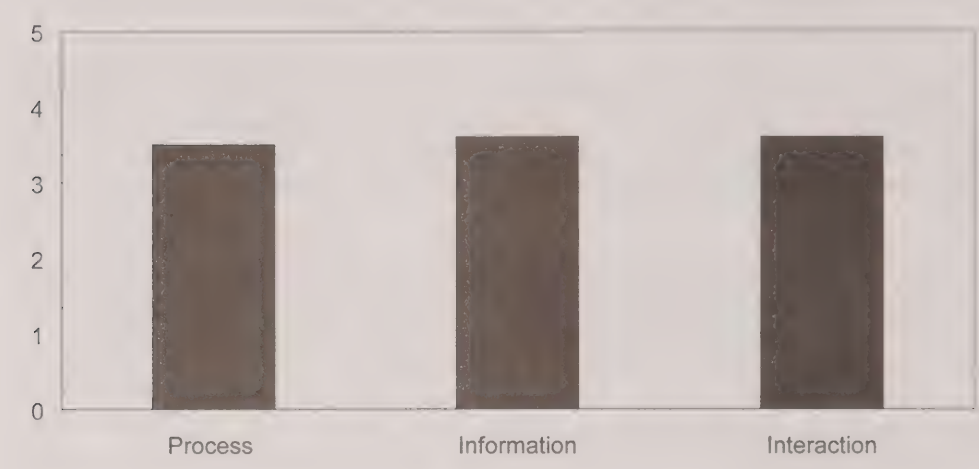
Board processes provide for effective participation by parties to Board matters

The Board is committed to ensuring that stakeholders are involved effectively in the Board's public processes. A composite indicator assessing stakeholder satisfaction with NEB processes, information and interaction is used to assess this measure. Based on data from a variety of sources, including surveys administered throughout the year following events such as workshops and hearings, and through comment cards inserted into all publications, stakeholders indicated a rate of 71 percent overall satisfaction. Figure 12

2 Appropriate Dispute Resolution is a tool that can be used to resolve differences outside of hearings and court proceedings. Various approaches can be used including negotiation, mediation and workshops, leading to increased understanding of interests and perspectives, and an increased likelihood of a "win - win" outcome.

indicates scores on NEB process, information provision and interaction, based on a five-point scale.

Figure 12: Stakeholder Satisfaction with Process, Information and Interaction



A number of events targeting the Canadian public and the media, such as media briefings following the release of publications and process-related information sessions, were organized in 2007-2008 in an effort to share information in a timely and efficient manner. The NEB continues its proactive approach with the media by actively responding to the needs of reporters with respect to the type and extent of information provided, distribution of complementary information pieces and plain language reviews.

Because of the strong focus put on the preparation of the report on *Canada's Energy Future*, fewer EMA publications were released during the course of the year. Also, in comparison to the previous year, the Board was not involved in as many hearings of interest to the media. While there was in general good media coverage on NEB processes and information releases, there was a decrease in the number of media hits from the previous year because of the above factors.

Table 6: Media Hits Covering NEB Activities

	2006-2007	2007-2008	% Change
English	657	1033	- 36.4 %
French	52	53	- 1.9 %
Total	709	1086	- 34.7%

Visits to the NEB website are consistently high. The addition of new search capabilities during the previous year has started to generate positive results even though these search engines are still in the process of indexing the new website.

Program and Results on Objectives of 2007-2008

As noted in the RPP, the NEB identified three objectives. One of these, the objective to employ participant funding for infrastructure applications, was stopped. The NEB received legal advice that legislative amendments would be necessary in order to accomplish participant funding. Further, with the creation of the Major Projects Management Office over the past year, it was understood that there would be a multi-agency approach to this issue; the NEB's requirement for participant funding is subsumed within this approach.

1. Engagement and communication practices for NEB matters meet the needs of stakeholders.

The purpose of the engagement portion of this objective is to ensure that both the Board's and public stakeholders' needs are met by effective participation in Board processes. The Board is implementing a public engagement program which proactively assists Canadians to effectively participate in Board matters. As part of its hearing process, the NEB now routinely conducts pre-hearing meetings with interested members of the public to assist them in participating in the hearing.

In 2007-2008, an update of the NEB website was undertaken. The updated website has improved access, enabled stakeholders to better understand what the NEB does, and how to be involved in Board processes. Notable improvements to the website include more straightforward navigation capabilities and a more reliable search function. The renewed website incorporates Treasury Board's Common Look and Feel (CLF) 2.0 guidelines and further improvements to the website will be made in 2008-2009.

2. The NEB has a range of interest-based approaches to fulfill its regulatory mandate.

For those applications and processes within the NEB's control, the Board's direction is to use interest-based processes where possible and, generally, to explore their use prior to relying on adjudicative processes. This should also result in more efficient processes, reduced cycle times and costs. At the same time, there are instances where a hearing is the most effective and appropriate approach. Interest-based approaches and hearings together form a range of process options which the Board can use according to the specifics of the application. The development of a suite of interest-based processes for regulatory processes was stopped as a project in 2007-2008 due to resource issues, but is being implemented on a pilot basis, with a focus on resolving landowner and company issues prior to the time of a regulatory hearing.

2.3.5 Goal 5

The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective processes.

Goal 5 focuses on the leadership and management accountabilities needed to support a high performance organization that delivers on its commitments. This goal is about sound business management and effective decision-making, to ensure that the organization has the people, technology, facilities, records management procedures, and financial resources available to carry out its mandate.

In 2007-2008, the tight job market across Alberta, as well as skill shortages and corresponding hikes in wages and benefits, continued to affect our ability to be competitive with other employers. In addition, the high cost of housing affected our ability to attract experienced workers to Calgary where the NEB is located. Changing demographics and the need to work within a highly legislated environment have presented further challenges to recruitment efforts.

As well, during 2007-2008, the NEB obtained additional funds from the Treasury Board to hire more skilled staff to deal with the increasing workloads and to invest in succession planning. The Board continues to emphasize interesting work in the national public interest, work/life balance, and flexible work arrangements as part of our attraction and retention incentives.

Performance Measures and Results

In order to evaluate the success of meeting Goal 5 objectives, the NEB used the following performance measures:

- Employee satisfaction
- Effective resource management

Employee Satisfaction

In response to the results of the 2005 government-wide employee opinion survey (EOS), an employee advisory group made 25 key recommendations related to workplace enhancements, relationships and communications. In 2007-2008, the NEB Executive Team acted on many of the recommendations and posted an action log on our intranet. The log records specific activities and initiatives implemented to address priority items such as:

- revitalizing the NEB values;
- expanding Executive Team communications;
- enhancing the performance management program (RESULTS) and training programs;
- developing plans to implement change management training for leaders and employees; and
- launching an employee classification review.

Although a “mini” employee survey was planned for January 2008 to measure the progress of the above noted items as well as other ongoing initiatives, it was postponed due to collective bargaining. The Public Service National EOS is planned for fall 2008. However, as an alternative, an NEB values survey was conducted and the results indicate that 88 to 90 percent of our employees understand and live the values of the organization.

Effective Resource Management

In 2007-2008, business planning included a resource allocation tool and a method of tracking spending for each team and business unit in order to support the NEB in delivering upon its mandate and strategic plan. This year, the business plan became a dynamic document that served as an effective tool for managing resources. This was facilitated by having most activities identified in the business plan linked to our financial accounting system. Utilizing the resource planning tool, the NEB set a target of being within four percent of the annual budget allocation, and was able to exceed this target with a 1.3 percent variance at the end of the fiscal year (Table 7). This variance is predicated on removing the Hearing Reserve allocation and costs, as these are considered uncontrolled. The number and complexity of hearings varies from year to year based on industry demand. In this regard, the Hearing Reserve needs to be dealt with in isolation.

Table 7: NEB Resource Management

Resource Management (\$000's)	
NEB Allocation	\$42,452.0
Less: Performance Pay, Market Allowance & Ex Bonus	\$2685.8
Less: Recoverable Severance & Maternity Leave	\$1,051.3
Revised Allocation	\$38,714.9
Less: Expenditures	\$37,082.8
Less: Projected Surplus	\$766.7
Balance	\$865.4
% vs. Revised Allocation	2.2%
Resource Management without Hearing Reserve (\$000's)	
Revised Allocation	\$38,714.9
Less: Hearing Reserve Allocation	\$1,221.6
Revised Allocation	\$37,493.3
Less: Expenditures	\$36,243.9
Less: Projected Surplus	\$766.7
Balance – Without Hearing Reserve	\$482.7
% vs. Revised Allocation	1.3%

Program and Results on Objectives of 2007-2008

The NEB identified three objectives for Goal 5 in its 2007-2008 RPP. These objectives and the results achieved are discussed below.

1. The NEB has the necessary capacity to fulfill its mandate.

The year 2007-2008 continued to be a time of great change and challenge, both outside and inside the NEB. Staff continues to face increasing demands as a result of globalization, shifts in resource supply and technology changes. Leaders are required to implement a results-based approach emphasizing innovation, accountability and risk taking, while dealing with an increasingly diverse workforce. The NEB will continue to experience intense competition for a smaller pool of knowledgeable, competent employees required to carry out its mandate.

The Board is inspired by the vision of a strategically-managed, high performance organization where the right people are available to do the right things at the right time. Recognizing that organizational performance is directly linked to the technical excellence and flexibility of our workforce, we have continued to develop and refine the annual performance assessment process that links individual performance to the Board's business priorities. Over the past year, the market allowance and the performance pay pilot project continued in effect so that individual performance could be recognized and rewarded.

Recruitment, Retention, Succession Planning

Given the unique role that the NEB plays on behalf of the Canadian public, the greatest challenge is to attract and retain the people needed to enable the NEB to fulfill its mandate. The NEB's People Strategy outlines its long-term needs and approach for recruiting and retaining qualified employees. Through this plan, the NEB is updating and improving recruitment and retention strategies and succession planning on a number of fronts.

The NEB provides a flexible work environment for its employees. In an effort to retain staff in the competitive Calgary labour market, several employees telework from different regions of the country. The benefits of a telework policy include retention of experienced employees who thrive on the challenging work of the Board, as well as the ability of those individuals to network with other stakeholders, including provincial governments, associations, pipeline companies and the oil and gas industry, in different parts of Canada.

During 2007-2008, the NEB further defined a framework for supporting the acquisition of knowledge, skills, and experience that will enable employees to advance their individual career objectives while contributing to Board work. The NEB supports career growth through development plans, coaching and other learning opportunities available to all staff. These opportunities may be focused on attaining current job expectations or stretch goals, and are part of a larger succession planning strategy. Last year, NEB

employees spent approximately 14 000 hours in learning events, including attending conferences, formal education, courses of study and on-the-job training. In April 2007, the Board launched its Technical Excellence Program, the objective of which is to promote timely and quality knowledge transfer and skills development. To date, nearly 200 NEB staff has received training in a range of technical and legislative competencies as part of the technical excellence project.

The NEB's leadership development program focused on developing management and leadership skills. By participating in this program, leaders and potential leaders sharpen their skills through hands-on training programs offered in-house and through organizations such as the acclaimed Banff Centre. The in-house program provides the government-specific knowledge required for managing finances, procurement, human resources and government information; the Banff Leadership courses support the growth of strategic, personal, and team leadership skills.

In 2007-2008, the Board launched a new training strategy and offered three customized training courses in project management. Eighty-nine employees participated in the course best suited to their role and level of experience. The Board also provided coaching and support to project managers and drafted a standard for defining the skills and competencies required of project managers.

To enable more effective and efficient recruiting, the NEB developed a Talent Team to lead and facilitate hiring activities. The team, composed of NEB employees, has successfully recruited 19 individuals to the NEB.

Business Continuity Plan

Treasury Board's Government Security Policy requires departments to establish a business continuity planning program to provide for the continued availability of critical services and assets, and of other services and assets when warranted by a threat and risk assessment. Critical services and associated assets must remain available in order to assure the health, safety, security and economic well-being of Canadians, and the effective functioning of government.

The NEB's Business Continuity Plan (BCP) was updated this past year using the services of a consulting firm to aid in this endeavour. In addition, a pandemic plan has been written and will be incorporated as a chapter in the BCP. Unfortunately, the high rate of staff turnover, particularly in key BCP positions, and the pressures of other tasks have meant that the updated plans were not delivered until year-end. This has meant that the necessary staff training and awareness was not accomplished in this reporting period but will be addressed in the next fiscal year.

Resource Management

The Canadian energy sector has been very active, placing a high demand on the NEB in its regulatory role. As a consequence, the NEB has experienced a significant increase in its costs. In order to continue effectively meeting its mandate, it was necessary for the NEB to seek additional financial resources. Accordingly, the NEB made a submission to

Treasury Board and, on 18 September 2007, received approval for an additional \$25.5 million to be provided over the next three years. This funding will enable the NEB to meet the higher cost of its operations. These expenditures will be eligible for recovery under the NEB's *Cost Recovery Regulations*.

Information Management Renewal

The Board's Information Management Renewal project establishes the tools, training, techniques and practices that will respond to the information management needs of the NEB and the Government of Canada. As part of this project, the Government of Canada Information Management standard toolset known as the Record and Document Information Management System (RDIMS), is being implemented. Consultations with key staff members and NEB business units have been completed to ensure business alignment with the work to date. The Board's file plan has been reviewed and updated to meet Library and Archives Canada guidelines. The Information Management Renewal project will streamline information handling at the Board, and preserve information of enduring value to Canadians. During the first quarter of 2008, all Board staff received Information Management and RDIMS application training, enabling staff to share in and contribute to a managed corporate information repository.

2. The NEB lives a results-based culture of excellence.

Leadership and Development Programs

The NEB continues its commitment to demonstrating excellence in all aspects of its work. The NEB's focus is on supporting staff career management through development plans, mentoring and challenge opportunities. Throughout 2007-2008, a number of activities related to the Learning and Development Framework were incorporated to continue the promotion of an NEB culture while proactively addressing employee attraction, engagement and transition challenges:

- The NEB OnBoarding Program was developed by initially reviewing and revamping the overall NEB Orientation Program. Key in this revamp was the publication of an employee handbook to be given to each new employee. As well, this program was expanded to introduce new employees to both an information technology and a workplace health and safety component;
- Further emphasis has been placed on individual learning plans with the development and publication of a formal learning plan document. This document now forms part of the RESULTS performance management system and is discussed as part of the RESULTS debriefing process;
- The NEB implemented the Management 101 course for all leaders and supervisors at the NEB. This training was developed in concert with the Canada School of Public Service (CSPS) and is based on the institution's G110/124 courses. A consultant was hired during this period to review all CSPS management courses with a view to applicability to the NEB; and

- Utilizing the expertise resident in our Professional Leadership Team, a formal coaching and mentoring program has been put in place to assure continued knowledge transfer to new, less experienced staff while at the same time ensuring more experienced staff is afforded the opportunity to develop and expand their horizons.

Recognition and Reward Programs

With the current labour market in Alberta and more particularly, Calgary, the importance of recognition as a means of increasing employee retention has been recognized. The NEB Rewards and Recognition program, which culminates in an annual ceremony, salutes employee efforts and successes throughout the year. This program features a range of formal and informal measures for collectively expressing and reinforcing NEB values and the way that people work effectively together. In 2007-2008, focus groups were consulted to solicit employee input in order to incorporate new means of recognizing our employees and their achievements that support our strategic plan.

Corporate Performance Measures

The purpose of this project was to review the NEB's current suite of corporate measures and to provide recommendations for improvements. The need for this improvement work was identified through the NEB's Quality Management System (QMS) implementation, as well as feedback from stakeholders. The project was a timely one for the Board, since it coincided with a number of requirements from different sources to document, review and improve our measures.

The framework used for the measures was the Strategic Plan Goals and the regulatory outcomes leading to those Goals. This framework, as represented through logic models for each Goal, allowed the project team to systematically review the existing measures, identify gaps, and provide recommendations for improved measures and improvements to our performance measurement system.

The project team documented existing measures, conducted a gap analysis, developed improvements for our corporate performance assessment process and provided recommendations for our overall suite of measures by Goal. The project team found that it was not possible to work on improving measures without looking at our whole performance measurement system. Thus, project recommendations address improvements for our Board-wide performance measurement system, as well as for program measures that contribute to the Goals.

3. The NEB has a fully operational quality management system.

The Quality Management System (QMS) is the framework of processes and accountabilities by which we ensure that we meet the needs of our stakeholders, today and in the future. Started in 2005-2006, QMS is now firmly ingrained in the NEB's culture and is accepted as the way we work. All new employees receive QMS orientation so they are equipped to use the 500-plus documents that describe the Board's 70 business processes and sub-processes. In 2007-2008 alone, staff recorded 363 improvement

suggestions, many of them implemented, on how to make our products and processes even better.

Throughout 2007-2008, the NEB continued to implement its Quality Management System as a framework for:

- effective, efficient execution of Board processes;
- ensuring stakeholder needs are met;
- enabling process consistency where required, and flexibility where possible; and
- encouraging continuous improvement.

A gap analysis conducted in the last quarter of the fiscal year indicated that the Board had exceeded its target of 60 percent completion on the 'QMS Maturity' index, using the *ISO 9001:2000 Quality Management Systems – Requirement* as a guide, with a final score of 65 percent. The score exceeded the previous year's rating and indicates improvement in key NEB processes.

As a sub-set of the QMS, an NEB internal website project working group has been established with a view to aligning the NEB website (known as iWeb) with the current QMS Process Dashboard. This project has finished the design phase with the preparation of some initial mock-ups of the new iWeb design and the completion of a series of client reviews. The suggestions and feedback received have been incorporated into the design and a prototype to test usability is under construction.

Section III : Supplementary Information

3.1 Performance Measures Summary

Strategic Outcome	Ends	Measures	Further Information
Safety, security, environmental protection and economic benefits through regulation of pipelines, power lines, trade and energy development within NEB jurisdiction.	Goal 1 – NEB- regulated facilities and activities are safe and secure and are perceived to be so.	Number of fatalities: 1 pipeline related; 0 electricity facility related Number of hydrocarbon pipeline ruptures per year: '2 Number of pipeline incidents per year: 56 COGO Act disabling injuries: 1 COGO Act hazardous occurrences: 24 Number and significance of security infractions: 0	Section 2.3.1
	Goal 2 – NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.	Percent of environmental conditions that achieved their desired end results: 100% in calendar year 2006 Number of major liquid hydrocarbon releases into the environment: 3 major release in calendar year 2006 Indicators that the rights of those affected are respected: 88% of landowner complaints resolved within service standard (80 percent in 60 days)	Section 2.3.2
	Goal 3 – Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets.	Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well Evidence that advice and information products benefit Canadians: Web visits increased 28% Evidence that the Board's regulatory processes are efficient and effective: Service standards for non-hearing s.58 applications met	Section 2.3.3
	Goal 4 – The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement.	Board processes provide for effective participation by parties to Board matters: stakeholder satisfaction approximately 71%	Section 2.3.4
	Goal 5 – The NEB delivers quality outcomes through innovative leadership and effective processes.	Employee satisfaction: NEB values survey results indicate 88 -90% of employees understand and live the values of the organization Effective resource management: met target of being within 4% of annual budget allocation: result was 1.3% in 2007-2008	Section 2.3.5

3.2 Financial Information

Table 8: Comparison of Planned Spending and Full-time Equivalents

Departmental Planned versus Actual Spending (\$ millions)						
	2005-06 Actual	2006-07 Actual	2007-2008			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Energy Regulation and Advice	39.8	44.5	38.1	38.1	47.3	43.8
Total	39.8	44.5	38.1	38.1	47.3	43.8
Less: Non-respendable revenue	38.6	35.6	39.6	39.6	39.6	41.6
Plus: Cost of services received without charge	5.6	6.3	5.9	5.9	5.9	6.0
Total Departmental Spending	6.8	15.2	4.4	4.4	13.6	8.2

Full Time Equivalents	299.6	300	307.6		293.09	
-----------------------	-------	-----	-------	--	--------	--

Table 9: Voted and Statutory Items

Financial Requirements by Authority (\$ millions)					
Vote or Statutory Item	Transmitted Vote or Statutory Wording	2007-2008			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
30	Program Expenditures	33.3	33.3	42.5	39.1
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.8	4.8	4.8	4.7
	Total	38.1	38.1	47.3	43.8

Table 10: Sources of Non-Respendable Revenue

For supplementary information on the department's sources of spendable and non-spendable revenue please visit <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

3.3 External Fees and Service Standards

Table 11: Energy Regulation and Advice – *National Energy Board Act*

Table 12: Energy Regulation and Advice – *Canada Oil and Gas Operations Act*

Table 13: Service Standard for *Access to Information Act*

For supplementary information on the department's User Fees, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

3.4 Financial Statements

Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended 31 March 2008 and all information contained in these statements rests with departmental management. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the department's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the department's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff; by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility; and, by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the department.

The financial statements of the department have not been audited for the 31 March 2008 fiscal year. However, the National Energy Board also produces financial statements on a calendar year basis that are audited by the Office of the Auditor General.

National Energy Board
Statement of Operations (Unaudited)
For the Year Ended March 31
(in thousands of dollars)

	2006	2007
REVENUES		
Regulatory fees	41,591	35,630
Miscellaneous revenue	4	5
	41,595	35,635
EXPENSES		
Salaries and employee benefits	34,352	36,344
Professional and special services	4,908	4,518
Accommodations	4,732	4,658
Travel	2,787	2,800
Acquisition machinery and equipment	1,115	387
Amortization	951	821
Repairs and maintenance	363	515
Communications	359	310
Supplies	254	375
Other	4	109
Total operating expenses	49,825	50,837
Net cost of operations	(8,230)	(15,202)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Energy Board
Statement of Financial Position (Unaudited)
At March 31
(in thousands of dollars)

	2006	2007
ASSETS		
Financial assets		
Accounts receivable and advances (Note 4)	13,886	9,651
Total financial assets	13,886	9,651
Non-financial assets		
Prepaid expenses	211	210
Tangible capital assets (Note 5)	2,806	2,294
Total non-financial assets	3,017	2,504
TOTAL	16,903	12,155
LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA		
Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	8,018	4,599
Vacation pay and compensatory leave	1,390	1,390
Employee severance benefits (Note 6)	5,342	5,611
Total liabilities	14,750	11,600
Equity of Canada	2,153	555
TOTAL	16,903	12,155

Contingent liabilities (Note 7)

Contractual obligations (Note 8)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Energy Board Statement of Equity of Canada (Unaudited) For the Year Ended March 31 (in thousands of dollars)		
	2006	2007
Equity of Canada, beginning of year	555	2,355
Net cost of operations	(8,230)	(15,202)
Current year appropriations used (Note 3)	45,357	43,973
Revenue not available for spending	(41,595)	(35,635)
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	92	(1,164)
Services received without charge from other government departments (Note 9)	5,974	6,228
Equity of Canada, end of year	2,153	555
The accompanying notes form an integral part of these financial statements.		

National Energy Board Statement of Cash Flow (Unaudited) For the Year Ended March 31 (in thousands of dollars)		
	2006	2007
Operating activities		
Cash received from:		
Regulatory and other fees	37,680	34,588
Cash paid for:		
Salaries and employee benefits	(32,143)	(31,273)
Professional services	(2,949)	(4,530)
Travel	(2,737)	(2,788)
Machinery & equipment	(164)	(430)
Rentals	(757)	(740)
Supplies	(511)	(375)
Other	(88)	(309)
Repairs & maintenance	(363)	(515)
Communications	(359)	(310)
Cash provided by operating activities	(2,391)	(6,682)
Capital investment activities		
Acquisitions of tangible capital assets	(1,463)	(492)
Financing activities		
Net cash provided by Government of Canada	(3,854)	(7,174)
The accompanying notes form an integral part of these financial statements.		

Notes to Financial Statements

1. Authority and Objectives

The National Energy Board (NEB) is an independent regulatory agency, established in 1959 under the *National Energy Board Act* and is designated as a department and named under Schedule I.1 of the *Financial Administration Act*, reporting to Parliament through the Minister of Natural Resources.

The NEB regulates the following specific aspects of the energy industry:

- the construction and operation of international and interprovincial pipelines;

- the construction and operation of international and designated interprovincial power lines;
- traffic, tolls and tariffs of international and interprovincial pipelines;
- exports of oil, gas and electricity and imports of gas and oil; and
- oil and gas activities on Frontier lands not subject to a federal-provincial accord.

Other responsibilities of the NEB include providing advice to the Minister of Natural Resources Canada on the development and use of energy resources.

NEB's corporate purpose is to promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade. This principle guides the NEB in carrying out and interpreting its regulatory responsibilities. The companies that are regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework which allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The NEB operates in a manner similar to a civil court. For major applications and inquiries, the Board holds public hearings at which applicants and interested parties have full rights of participation.

The NEB has the authority to charge those companies it regulates, in accordance with sub-section 24.1(1) of the NEB Act, the total costs attributable to the NEB's operations in carrying out its related responsibilities.

Under the *National Energy Board Cost Recovery Regulations* (the *Regulations*) approved by the Treasury Board, the National Energy Board recovers from the companies it regulates the cost of its operations, effective 1 January 1991. It has the delegated authority to determine what costs will be excluded from program expenditures for cost recovery purposes.

The NEB operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF). The CRF is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the NEB is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the NEB are paid from the CRF.

2. Summary of Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

- a) Parliamentary appropriations – the Department is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the department do not parallel financial reporting according to generally accepted

accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

- b) Net Cash Provided by Government – The department operates within the CRF, which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the department is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the department are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments of the federal government.
- c) Change in net position in the CRF is the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the department. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.
- d) Revenues:
 - Revenues from regulatory fees are recognized in the accounts based on the services provided in the year.
 - Other revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.
- e) Expenses – Expenses are recorded on the accrual basis:
 - Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
 - Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.
- f) Employee future benefits
 - i) Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multi-employer plan administered by the Government of Canada. The department's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and represent the total departmental obligation to the Plan. Current legislation does not require the department to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.
 - ii) Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using

information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

- g) Accounts receivables are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.
- h) Contingent liabilities – Contingent liabilities are potential liabilities that may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.
- i) Foreign currency transactions – Transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions. Monetary assets and liabilities denominated in a foreign currency are translated into Canadian dollars using the rate of exchange in effect on 31 March 2008.
- j) Tangible capital assets – All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$10,000 or more are recorded at their acquisition cost. The department does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, assets located on Indian Reserves and museum collections.

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Machinery and equipment (Furniture)	10 years
Machinery and equipment (Audio visual equipment)	5 years
Informatics hardware (PCs and accessories)	3 years
Informatics hardware (Computer servers & accessories)	5 years
Informatics software (Commercial software)	2 years
Informatics software (In-house developed software)	5 years
Vehicles	5 years
Leasehold improvements	Lesser of the remaining term of the lease or useful life of the improvement
Assets under construction/development	Once in service, in accordance with asset type
Leased tangible capital assets	In accordance with asset type if ownership is likely to transfer to the department; otherwise, over the lease term

- k) Measurement uncertainty – The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector, requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates

and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are contingent liabilities, the liability for employee severance benefits and the useful life of tangible capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

The Department receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, the Department has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

(a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used		
(in thousands of dollars)	2006	2007
Net cost of operations	8,230	15,202
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Services provided without charge	(5,974)	(6,228)
Amortization of tangible capital assets	(951)	(822)
Revenue not available for spending	41,595	35,635
(Loss) gain on disposal and write-down of tangible capital assets	-	-
Vacation pay and compensatory leave		
Employee Severance Benefits	269	(420)
Other	432	(528)
	43,601	42,839
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations		
Add (Less): Acquisitions of tangible capital assets	1,463	492
Prepaid expenses	293	642
Current year appropriations used	45,357	43,973

(b) Appropriations provided and used		
(in thousands of dollars)	2006	2007
Vote 30 – Operating expenditures	43,690	38,157
Transfer from TB Vote 15	-	102
Statutory amounts	4,692	4,890
Less:		
Lapsed appropriations: Operating	(3,025)	-
Operating overexpenditure		824
Current year appropriations used	45,357	43,973

c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used		
(in thousands of dollars)	2008	2007
Net cash provided by Government	3,854	7,174
Revenue not available for spending	41,595	35,635
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in accounts receivable and advances	(4,235)	(1,017)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	3,419	2,460
Other adjustments	724	(279)
Subtotal	(92)	1,164
Current year appropriations used	45,357	43,973

4. Accounts Receivable and Advances

The following table presents details of accounts receivable and advances:

(in thousands of dollars)	2008	2007
Receivables from other Federal Government departments and agencies	635	261
Receivables from external parties	16,164	12,311
Employee advances	3	(5)
	16,802	12,567
Less: allowance for doubtful accounts on external receivables	(2,916)	(2,916)
Total	13,886	9,651

5. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)										
	Cost				Accumulated amortization				2008 Net book value	2007 Net book value
	2008	2007	2006	2005	2008	2007	2006	2005		
Informatics (Hardware)	1,990	185	-	2,175	1,646	182	-	1,828	347	344
Informatics Software	1,975	681	-	2,656	1,119	392	-	1,511	1,145	856
Machinery and equipment	132	392	-	524	129	7	-	136	388	3
Other mach. & equip (incl. furniture)	180	-	-	180	42	16	-	58	122	138
Vehicles	25	-	-	25	20	5	-	25	-	5
Leasehold improvements	899	44	-	943	344	349	-	693	250	555
Assets under construction/development	393	161	-	554	-	-	-	-	554	393
Total	5,594	1,463	-	7,057	3,300	951	-	4,251	2,806	2,294
Amortization expense for the year ended March 31, 2008 is \$950,716 (2007 - \$821,332).										

6. Employee Benefits

- a) Pension benefits: The department's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Québec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the department contribute to the cost of the Plan. The 2007-08 expense amounts to \$3,420,242.68 (\$3,477,642 in 2006-07), which represents approximately 2.2 times the contributions by employees.

The department's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

- b) Severance benefits: The department provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

(in thousands of dollars)	2008	2007
Accrued benefit obligation, beginning of year	5,611	5,191
Expense for the year	329	1,016
Benefits paid during the year	(622)	(596)
Accrued benefit obligation, end of year	5,342	5,611

7. Contingent Liabilities

Claims and Litigation

Claims have been made against the department in the normal course of operations. Legal proceedings for claims totalling approximately \$831,000 (\$60,000 in 2007) were still pending at March 31, 2008. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. The likelihood of these claims being realized cannot be determined so no amount has been accrued in the financial statements.

8. Contractual Obligations

The nature of the department's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby the department will be obligated to make future payments when the services/goods are received. Significant contractual obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows:

(in thousands of dollars)	2009	2010	2011	2012 and thereafter	Total
Vendor contracts	160	70	-	-	230
Operating leases	107	-	-	-	107
Total	267	70	-	-	337

9. Related-party transactions

The department is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also, during the year, the department received services which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a).

a) Services provided without charge:

During the year the department received without charge from other departments, accommodation and the employer's contribution to the health and dental insurance plans. These services without charge have been recognized in the department's Statement of Operations as follows:

(in thousands of dollars)	2009	2007
Accommodation	3,975	3,917
Employer's contribution to the health / dental insurance plans	1,999	2,311
Total	5,974	6,228

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The costs of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada and audit services provided by the Office of the Auditor General, are not included as an expense in the department's Statement of Operations.

b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties:

(in thousands of dollars)	2008	2007
Accounts receivable with other government departments and agencies	500	261
Accounts payable to other government departments and agencies	652	-

c) Administration of programs on behalf of other government departments

The NEB administers the Northern Gas Project Secretariat (NGPS) and Environmental Studies Research Funds (ESRF). NGPS expenses are part of the NEB's appropriation whereas ESRF expenses are not.

The concept of the Northern Gas Project Secretariat was first unveiled in the Cooperation Plan, a document produced by the Northern Pipeline Environmental Impact Assessment and Regulatory Chairs' Committee in June 2002.

This Plan describes the framework that the authorities with environmental impact assessment and regulatory mandates, called the Agencies, will follow to implement coordinated environmental impact assessment and regulatory processes for a proposed

major northern gas pipeline project and associated developments. It outlines methods of cooperation between the Agencies that will avoid duplication of effort and provides clarity and certainty of process for the public, companies and other stakeholders.

The environmental review process commenced with the filing of the *Preliminary Information Package* in June 2003. The regulatory processes commenced with the filing of the five applications for the construction and operation of the Mackenzie Gas Project in October 2004.

The Northern Gas Project Secretariat office was officially opened in December 2003. With offices in Yellowknife and Inuvik, staff at the Project Secretariat will help northerners and interested public effectively participate in the environmental review and regulatory processes.

According to the Treasury Board submission approved on 1 December 2003, the operating costs of NGPS incurred by NEB are recoverable under the *National Energy Board Act* because the Secretariat functions are classified as part of the application process of the Act.

The NEB administers the Environmental Studies Research Funds. These funds are provided by INAC and NRCan. None of the NEB's appropriation is included in these funds. Any unused balances in the ESRF accounts are transferred to the partner departments at year end. ESRF expenses are reflected in the financial statements of INAC and NRCan.

10. Comparative information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

3.5 Regulatory Reporting

The following table presents a summary of NEB Public Hearings from 1 April 2007 to 31 March 2008.

Project Name	Project Description	Current Status
Imperial Oil Resources Ventures Limited – Mackenzie Gas Pipeline (MGP) GH-1-2004	Application seeking approval to construct and operate a natural gas pipeline and related facilities through the Mackenzie Valley.	Ongoing process.
Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Brunswick Pipeline GH-1-2006	Application seeking approval to build and operate a 145 kilometre, 762 millimetre diameter pipeline from the Canaport™ Liquefied Natural Gas Facility at Mispec Point in Saint John, New Brunswick to a point on the international border near St. Stephen, New Brunswick.	Reasons for Decision released in May 2007.

Oil Projects	Results	Outcomes
Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Brunswick Pipeline / Detailed Route MH-3-2007	Application seeking approval for the pipeline's detailed route following the landowner objections to the company's detailed route proposal.	Information Session held in September 2007. Hearings were held in Saint John, New Brunswick during the week of 28 January 2008. Decision pending.
Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Brunswick Pipeline / Wet Crossing GH-4-2008	Application seeking approval for a wet crossing as an alternative method for crossing the Saint John River.	Hearing scheduled for late summer 2008.
Repsol Energy Canada Inc. GH-1-2008	Application seeking approval for a licence authorizing the importation of liquefied natural gas (LNG) into Canada, and for a separate licence to export natural gas from Canada to the United States.	Hearing Workshop held in February 2008. Hearing scheduled for May 2008.
TransCanada Keystone PipeLine GP Limited – Cushing Expansion OH-1-2008	Application seeking approval for the construction of new pump stations, increased pumping capacity and pump station location changes on the proposed Cushing Expansion of the Keystone pipeline.	Hearing scheduled for early April 2008.
Enbridge Pipelines (Westspur) Inc. – Alida to Cromer Capacity Expansion (ACCE) Project OH-2-2007	Application seeking approval for the construction of a 60 kilometre, 6 inch outside diameter pipeline to transport natural gas liquids (NGL) from Alida, Saskatchewan to Cromer, Manitoba.	Reasons for Decision released in June 2007.
Enbridge Pipelines Inc. – Line 4 Extension Project OH-5-2007	Application seeking approval for a 180-kilometre extension to Enbridge Pipeline Inc.'s (Enbridge) Line 4. Enbridge requests approval for its tolling method and to reactivate three sections of pre-existing pipeline.	Information Sessions held in Camrose, AB and Nisku, AB. Hearing held in January 2008. Decision pending.
Enbridge Pipelines Inc. – Alberta Clipper Expansion Project OH-4-2007	Application seeking approval for the Canadian portion of the Alberta Clipper Project, which would involve the construction and operation of facilities including approximately 1,074 km of new 914 mm outside diameter (36-inch) oil pipeline between Enbridge's Hardisty Terminal and the Canada-United States border near Gretna, Manitoba.	Reasons for Decision released in February 2008.
Enbridge Pipelines Inc. – Southern Lights Project OH-3-2007	Application seeking approval for the transfer of ownership of EPI's Line 13 to ESL; the removal Line 13 from southbound crude oil delivery service; the flow reversal on Line 13 to carry diluent from the Canada/US border near Gretna, Manitoba, northbound to Edmonton; Alberta; the construction of a new 288 kilometre oil pipeline from Cromer, Manitoba to the Canada/US border near Gretna, Manitoba, to transport light sour crude oil; and appropriate tolls and tariffs for shippers to use the pipelines.	Reasons for Decision released in February 2008.

Oral Hearings	Issues	Outcomes
TransCanada Keystone Pipeline GP Limited – Keystone Pipeline Project OH-1-2007	Application to construct and operate the Canadian portion of the Keystone Project – a proposed crude oil line that would run from Alberta to markets in Illinois.	Reasons for Decision released in September 2007.
Westcoast Energy Inc., carrying on business as Spectra Energy Transmission (Westcoast) – South Peace Pipeline Project GH-3-2008	Application seeking approval to construct an extension (89.5 km in length) to Westcoast's existing raw gas gathering system near Fort St. John, British Columbia. The new pipeline would carry gas from the "South Peace Area" south of Fort St. John and the Peace River to connect to Westcoast's existing McMahon processing plant, in Taylor, British Columbia.	Hearing scheduled for August 2008.
SemCAMS Redwillow ULC – Redwillow Pipeline Project OH-1-2008	Application seeking approval for the construction of a pipeline (149.7 kilometre in length) from the Grizzly Valley area southwest of Tumbler Ridge, British Columbia into an existing gathering and processing facility located near Wapiti, Alberta.	Hearing delayed.
EnCana Corporation – Deep Panuke Offshore Gas Development Project GH-2-2006	Applications to develop the Deep Panuke Offshore Natural Gas Project.	Reasons for Decision released in September 2007.
TransCanada PipeLines Limited – Gros Cacouna Receipt Point Application RH-1-2007	Application seeking approval of a new receipt point at Gros Cacouna (QC) for the receipt of regasified liquefied natural gas (LNG). Affirmation is also being requested for the tolling methodology that will apply to service from that point.	Reasons for Decision released in July 2007.
TransCanada PipeLines Limited – Review application filed by Mme. Campbell MH-1-2007	Application requesting a review of the decision granting the company authorization for the right of entry.	Decision pending.
Trans Québec and Maritimes Pipeline Inc. – Cost of Capital RH-1-2008	Application requesting the NEB to review its RH-2-94 Cost of Capital Decision, only as it applies to TQM. TQM also asks the NEB for an order to approve a fair return on capital resulting from an ROE of 11.0 per cent applied to a deemed 40 per cent equity component of the company's capital structure.	Hearing scheduled for September 2008.
Enbridge Pipelines Inc. – Line 9 Tolls and Tariffs RH-3-2008	Application to change the transportation fees on Line 9, Enbridge's only westbound pipeline.	Hearing was cancelled in September 2007.
Gazoduc Trans Québec Maritimes Inc. – Projet AccèsEst No hearing order issued.	Application seeking for approval to connect by gas pipeline the company's existing transmission network and the proposed liquefied natural gas (LNG) storage and regasification terminal in Cacouna.	Ongoing process. Three Information Sessions held in September 2007.

3.6 Parliamentary Committee Recommendations

There were no parliamentary committee reports issued concerning the NEB during the reporting period.

3.7 Evaluations and Reviews

For supplementary information on the department's Internal Audits and Evaluations, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>

3.8 Travel Policies

For supplementary information on the department's travel policies, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Section IV : Other Items of Interest

4.1 Organizational Information

The Board is structured into five business units reflecting major areas of responsibility: Applications, Operations, Commodities, Planning, Policy and Coordination and Integrated Solutions. In addition, the Executive Office includes the specialized services of Legal Services and Regulatory Services.

Applications

The Applications Business Unit is responsible for processing and assessing most regulatory applications submitted under the NEB Act, including facilities and tolls and tariffs applications and construction and operation of international and interprovincial electric power lines. The Applications Business Unit is also responsible for other matters such as the financial surveillance and financial audits of companies under the Board's jurisdiction and for addressing landowner concerns.

Operations

The Operations Business Unit is accountable for safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act, the COGO Act and the CPR Act. It conducts safety and environmental inspections and audits; investigates incidents; monitors emergency response procedures; regulates the exploration, development and production of hydrocarbon resources in non-accord Frontier lands; and develops related safety and environment regulations and guidelines.

Commodities

The Commodities Business Unit is responsible for energy industry and marketplace surveillance, including the outlook for the demand and supply of energy commodities in Canada, updating guidelines and developing regulations relating to energy exports as prescribed by Part VI of the NEB Act. It is also responsible for assessing and processing applications for oil, natural gas and electricity exports.

Planning, Policy and Coordination

The Planning, Policy and Coordination Business Unit is responsible for developing the NEB's long-term regulatory framework and regulatory tools and for organization-wide planning and coordination. This includes providing communication, engagement, appropriate dispute resolution and technical excellence (through its professional leader and knowledge network services) services to the Board.

Integrated Solutions

Integrated Solutions is responsible for developing, implementing and supporting strategies and solutions to enhance business outcomes. This includes Board-wide

computer systems and services, materiel and facilities management, contracting, library services, corporate records management, financial management, human resource management, translation and document design and production.

Executive Office

The Executive Office is responsible for the Board’s overall capability and readiness to meet strategic and operational requirements, including providing legal advice for regulatory and management purposes,³ administering hearings and providing regulatory support.

Figure 13: NEB Organizational Structure



3 Legal Services is accountable to the Chair and Board Members for the provision of legal advice. It is accountable to the Chief Operating Officer for its operations and administrative matters.

4.2 Department's Regulatory Plan

Regulatory Instrument	Expected Results and Progress
<i>National Energy Board Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, goal oriented regulations for NEB regulated facilities to more effectively address safety in the proximity of pipelines. Will replace the <i>National Energy Board Pipeline Crossings Regulations, Parts I and II</i> . Work continues to address Department of Justice (DOJ) review of the proposed Damage Prevention Regulations.
<i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations (OPR-99) and National Energy Board Processing Plant Regulations</i>	<p>Consider reviewing and modifying the existing regulations and guidance notes based on experience gained regarding the effectiveness of the NEB's move towards goal based regulation.</p> <p>Incorporating new provisions pertaining to security, decommissioning, incident reporting and operations and maintenance.</p> <p>An overall review of the OPR-99 was planned for the 2007-2008 fiscal year. In August 2007 the project was suspended due to heavy hearing workload. The overall review remains a high priority for RegDev but there is insufficient staff to carry out the project at this time.</p> <p>Amendments to the OPR-99 relating to decommissioning were published in the Canada Gazette Part 1 in November 2007.</p>
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Modifications to the existing regulations arising from a request from the electricity industry. The Board continued to work with DOJ on new language in the regulation until August, when the project was suspended due to heavy hearing workload. Project was re-initiated in April 2008.
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands. Progress was not made on the <i>Diving Regulations</i> this year per se but it was decided (by the FORRI) to amalgamate the suite of regulations under each jurisdiction into a single, goal oriented, regulation covering all aspects of the exploration and production of petroleum in Canada's offshore and frontier areas.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	<p>Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i>.</p> <p>Rewrite to a goal oriented style.</p> <p>Updated and streamlined administration.</p> <p>Significant progress was made towards goal oriented <i>Drilling & Production Regulations</i> under the 3 jurisdictions. Consultation on the proposed regulatory language was undertaken with industry and other stakeholders. DOJ review progressed and drafting of consequential amendments was undertaken. A project to create guidance was initiated by the three regulatory Boards. Initial publication in Canada Gazette Part 1 expected in 2008.</p>

4.3 Service Standards Results

Service Standard	Service Standard Results 2007-2008 ¹
Reasons for Decision <ul style="list-style-type: none"> 80% of Reasons for Decision completed within 12 weeks following a public hearing 	Reasons for Decision Five hearings: 80% completed in 12 weeks
Export/import authorizations² <ul style="list-style-type: none"> Oil and/or petroleum orders processed: 100% in 2 working days NGL orders processed: 100% in 2 working days Gas import and export orders processed: 100% in 2 working days Electricity export permits³: <ul style="list-style-type: none"> (Category A) 80% within 40 calendar days (Category B) 80% within 90 calendar days 	Export/import authorizations Oil and/or petroleum orders processed: 13 new orders processed; 62% completed in 2 days NGL orders processed: 6 new orders processed; 67% completed in 2 days Gas import and export orders processed: 149 received; 99% completed in 2 days Category A: 35 received; 100% completed in 40 days Category B: 72 received; 100% completed in 90 days
Landowner Complaints <ul style="list-style-type: none"> Respond with initial course of action: 100% within 10 calendar days Resolve the complaint: 80% within 60 calendar days 	Landowner Complaints Respond with initial course of action: 16 files; 100% response within 10 calendar days Resolve the complaint: 16 files; 88% of files were closed within 60 calendar days
Onshore pipeline regulation (OPR) audits <ul style="list-style-type: none"> 80% of draft OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work 80% of Final OPR reports sent to the audited company within 8 weeks of receiving the company's comments on the draft report 	Onshore pipeline regulation audits 3 received; 100% sent to the audited company within 8 weeks 3 received; 67% sent to the audited company within 8 weeks
Financial audits <ul style="list-style-type: none"> 80% of draft financial reports sent to the audited company within 8 weeks of completing field work 80% of final financial audit reports sent to company within 3 weeks of receiving the audited company's comments on draft financial report 	Financial audits 3 audits conducted; both service standards met (100% of reports sent within specified period)
Non-hearing Section 58 application cycle times <ul style="list-style-type: none"> Category A (complexity of issues considered minor): 80% of decisions released in 40 calendar days Category B (complexity of issues considered moderate): 80% of decisions released in 90 calendar days Category C (complexity of issues considered major): 80% of decisions released in 120 calendar days 	Non-hearing Section 58 application cycle times Category A: 12 received: 92% in 40 days Category B: 3 received: 100% in 90 days Category C: 0 received
COGO Act applications Well drilling applications <ul style="list-style-type: none"> Decisions rendered within 21 calendar days of receiving a complete application Geological and geophysical applications <ul style="list-style-type: none"> Decisions rendered within 30 calendar days of receiving a complete application 	COGO Act applications Well drilling applications 20 received: 100% of decisions rendered within 21 calendar days Geological and geophysical applications 23 received: 100% of decisions rendered within 30 days

Service Standards	Service Standard Results 2003-2004
CPR Act applications <ul style="list-style-type: none"> Decision for Significant Discovery Decision for Commercial Discovery Applications on Frontier lands 80% of decisions for both rendered within 90 calendar days	CPR Act applications <p>5 received: 100% of decisions rendered within 90 calendar days</p> <p>0 received</p>
Responding to Access to Information requests <p>Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the ATIA. Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request.</p>	Responding to Access to Information requests <p>7 received: 100% of requests completed in 30 days or notice of extension sent within 30 days; 1 request was received then later abandoned by the party who made the request</p>

1. The Board met all of its service standards except two. The Board's target of sending the final OPR audit report to the company in 8 weeks was not met due to delayed processing. The Board's target of processing new oil and/or petroleum and NGL export/import orders within 2 days was not met due to workload constraints. In these situations, orders were processed just under the standard at an average of 2.2 days.
2. Service standards for Oil and NGL orders apply to new orders only (not renewals).
3. Electricity export applications are divided into one of two categories (minor or major) based on their level of complexity.

4.4 Contact Information

For further information about the National Energy Board, contact:

National Energy Board
444 Seventh Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 0X8

Telephone: (403) 292-4800
Toll free: 1-800-899-1265

Facsimile: (403) 292-5503
Toll free: 1-877-288-8803

E-mail: info@neb-one.gc.ca
Internet site: www.neb-one.gc.ca

Key Contacts as of 31 March 2008

Gaétan Caron	Chair and CEO
Sheila Leggett	Vice-Chair
Pradeep Khare	Chief Operating Officer
Chris van Egmond	Business Leader, Applications
John McCarthy	Business Leader, Commodities
Sandy Lapointe	Business Leader, Operations
Glenn Booth	Business Leader, Planning, Policy and Coordination
Eric Bach	Business Leader, Integrated Solutions (Acting)
Rob Cohen	General Counsel
Claudine Dutil-Berry	Secretary of the Board
Dan Philips	Team Leader, Finance

Normes de service	Réponse aux demandes soumises en vertu de la Loi sur l'accès à l'information
	<p>Une réponse est donnée dans les 30 jours suivant la réception de la demande; le délai de réponse peut être prolongé aux termes de l'article 9 de la Loi. Un avis de prolongation doit toutefois être signifié dans les 30 jours suivant la réception de la demande.</p> <p>1. L'Office a respecté toutes les normes de service sauf deux. L'objectif de l'Office consistant à faire parvenir le rapport définitif de vérification au titre du RPT dans les huit semaines n'a pas été atteint en raison d'un délai dans le traitement. L'objectif de l'Office visant à traiter les nouvelles ordonnances visant l'importation et l'exportation de pétrole ou de produits pétroliers et de LCN dans les deux jours n'a pas été atteint en raison d'une surcharge de travail. Dans ces cas les ordonnances ont été traitées dans un délai excédant tout juste la norme soit en moyenne en 2,2 jours.</p> <p>2. Les normes de service concernant le pétrole et les LCN ne visent que les nouvelles ordonnances (et non les renouvellements).</p> <p>3. Les demandes d'exportation d'électricité peuvent être classées en deux catégories (mineure ou majeure) selon leur degré de complexité.</p>
Réponse aux demandes soumises en vertu de la Loi sur l'accès à l'information	<p>sur 7 100 % des demandes traitées dans les 30 jours ou un avis de prolongation est signifié dans les 30 jours. 1 demande a été reçue puis annulée par la partie qui avait fait la demande</p>

4.4 Personnes-ressources

Pour obtenir des renseignements supplémentaires au sujet de l'Office national de l'énergie :

Office national de l'énergie
444 Septième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta) T2P 0X8

Téléphone : 403-292-4800
Sans frais : 1-800-899-1265

Fax : 403-292-5503
Sans frais : 1-877-288-8803

Courriel : info@neb-one.gc.ca
Site Web : www.neb-one.gc.ca

Personnes-ressources clés au 31 mars 2008

- | | |
|----------------------|---|
| Gaétan Caron | président et premier dirigeant |
| Sheila Leggett | vice-présidente |
| Pradeep Khare | chef des opérations |
| Chris Van Egmond | chef de secteur Demandes |
| John McCarthy | chef de secteur Produits |
| Sandy Lapointe | chef de secteur Opérations |
| Glenn Booth | chef de secteur Planification politique et coordination |
| Eric Bach | chef de secteur Solutions intégrées (interimaire) |
| Rob Cohen | avocat général |
| Claudine Dutil-Berry | secrétaire de l'Office |
| Dan Phillips | chef d'équipe Finances |

Normes de service		Régime des normes de service 2007-2008	
<ul style="list-style-type: none">• 80 % des rapports définits aux termes du RPT envoyés à la société soumise à vérification dans les huit semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport		sur 3, 67 % envoyées à la société soumise à vérification dans les huit semaines	
Vérifications financières <ul style="list-style-type: none">• 80 % des ébauches de rapport financier envoyées à la société soumise à vérification dans les huit semaines suivant l'achèvement des travaux sur le terrain• 80 % des rapports financiers définits envoyés à la société soumise à vérification dans les trois semaines suivant la réception des commentaires de la société au sujet de l'ébauche de rapport		Vérifications financières <p>3 vérifications effectuées: les deux normes de service ont été respectées (100 % des rapports envoyés dans le délai prévu)</p>	
Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58 <ul style="list-style-type: none">• Catégorie A (complexité des questions jugée mineure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 40 jours civils• Catégorie B (complexité des questions jugée moyenne) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils• Catégorie C (complexité des questions jugée majeure) : 80 % des décisions rendues dans un délai de 120 jours civils		Délais de traitement des demandes n'exigeant pas d'audience publique aux termes de l'article 58 <p>Catégorie A : sur 12 92 % en 40 jours</p> <p>Catégorie B : sur 3 100 % en 90 jours</p> <p>Catégorie C : 0</p>	
Demandes aux termes de la LOPC <ul style="list-style-type: none">• Demandes de forage de puits<ul style="list-style-type: none">• Décisions visant une demande pour procéder à des activités géologiques ou géophysiques rendues dans les 21 jours civils suivant la réception de la demande complète• Demandes visant des activités géologiques et géophysiques<ul style="list-style-type: none">• Décisions visant une demande pour procéder à des activités géologiques ou géophysiques rendues dans les 30 jours civils suivant la réception de la demande complète		Demandes aux termes de la LOPC <ul style="list-style-type: none">Demandes de forage de puits<p>20 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 21 jours civils</p>Demandes visant des activités géologiques et géophysiques<p>23 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 30 jours</p>	
Demandes aux termes de la LFH <ul style="list-style-type: none">• Décisions relatives aux découvertes importantes• Décisions relatives aux demandes pour des découvertes exploitables dans des régions pionnières <p>Dans les deux cas 80 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils</p>		Demandes aux termes de la LFH <p>5 reçues; 100 % des décisions rendues dans un délai de 90 jours civils</p> <p>0 reçue</p>	

Texte de réglementation	Réglement
<p>Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie</p> <p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement sur les usines de traitement de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et axé sur les buts à l'égard des installations relevant de l'ONE afin de traiter plus efficacement la sécurité à proximité des pipelines. Remplacera le Règlement de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipelines parties I et II. Les travaux se poursuivront afin de satisfaire à l'examen du ministère de la Justice en ce qui a trait au Règlement sur la prévention des dommages.</p>
<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres et Règlement sur les usines de traitement de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Revue et modification du règlement et des notes d'orientation actuels à la lumière de l'expérience acquise par l'ONE au sujet de l'efficacité de la transition vers une réglementation axée sur les buts. Ajout de nouvelles dispositions ayant trait à la sûreté à la désaffectation au signalement des incidents ainsi qu'aux activités d'exploitation et d'entretien. Un examen global du RPT-099 était prévu au cours de l'exercice 2007-2008. En août 2007 le projet a été suspendu en raison du grand nombre d'audiences. L'examen général demeure une grande priorité pour les services d'élaboration de la réglementation mais le manque de ressources à ce stade-ci empêche la réalisation de ce projet. Des modifications au RPT-99 ayant trait à la désaffectation ont été publiées dans la Partie I de la Gazette du Canada en novembre 2007.</p>
<p>l'Office national de l'énergie</p>	<p>Modification du règlement en vigueur à la demande du secteur de l'électricité. Jusqu'en août l'Office a travaillé de concert avec le ministère de la Justice sur une nouvelle formulation pour la réglementation; à ce moment le projet a été suspendu en raison du grand nombre d'audiences. Le projet a été repris en avril 2008.</p>
<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes concernant le pétrole et le gaz dans les régions pionnières. Aucun progrès n'a véritablement été enregistré durant l'exercice relativement au Règlement sur les opérations de plongée mais il a été décidé (par l'IRZPE) de regrouper l'ensemble des règlements de chaque territoire en une seule réglementation axée sur les buts couvrant toutes les facettes de l'exploration et de la production de pétrole dans les régions extracôtières et pionnières du Canada.</p>

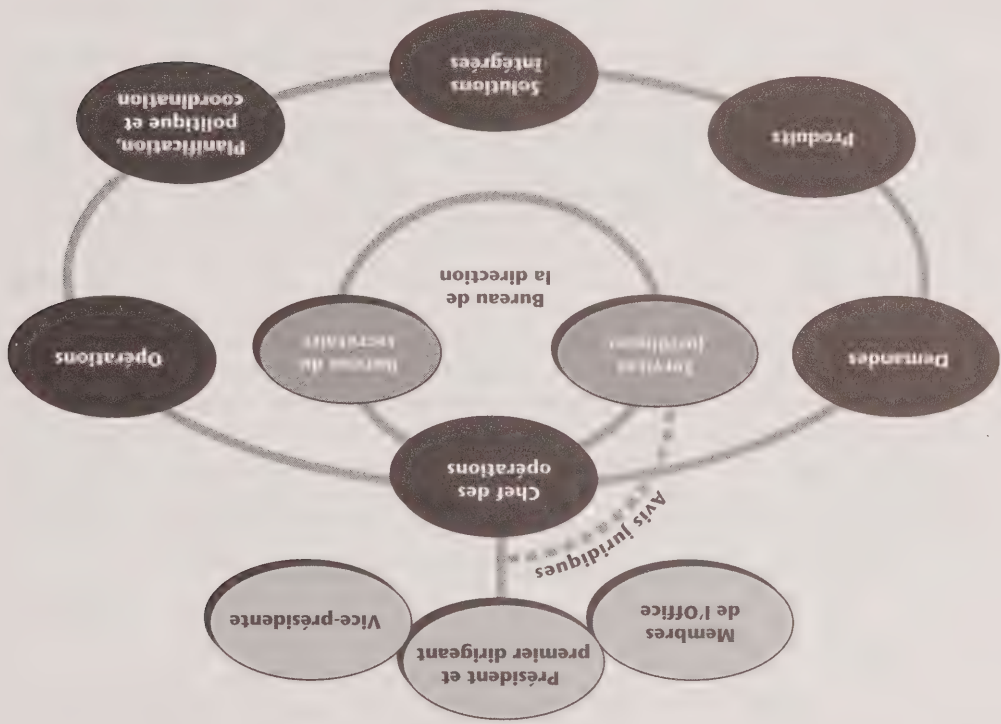
Solutions intégrées

Le Secteur des solutions intégrées est chargé d'élaborer de mettre en place et de soutenir des stratégies et des solutions visant à relever les résultats de l'Office. Ces attributions englobent tous les services et les réseaux informatiques de l'Office la gestion du matériel et des installations les contrats les services bibliothécaires la gestion des dossiers de l'Office la gestion financière la gestion des ressources humaines la traduction ainsi que la conception et la production de documents.

Bureau de la direction

Le Bureau de la direction répond de la capacité globale et de l'aptitude de l'Office à satisfaire aux impératifs stratégiques et opérationnels. À ce titre il est chargé de fournir des avis juridiques en matière de gestion et de réglementation d'administration des audiences et de fournir du soutien en matière de réglementation.

Figure 13 : Organigramme de l'ONE



3 L'Équipe des services juridiques répond de la prestation d'avis juridiques devant le président et les membres de l'Office, mais rend compte au chef des opérations en ce qui concerne son fonctionnement et les questions administratives.

4.1 Renseignements sur l'organisation

L'Office est structuré en cinq secteurs d'activité qui représentent ses principales sphères de responsabilité : Demandes Opérations Produits Planification politique et coordination et Solutions intégrées. De plus le Bureau de la direction comprend les services spécialisés offerts par les Services juridiques et les Services de réglementation.

Demandes

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter et d'évaluer la plupart des demandes présentées aux termes de la Loi sur l'ONÉ, ce qui comprend les demandes visant les installations des droits et les tarifs ainsi que la construction et l'exploitation de lignes de transport d'électricité interprovinciales et internationales. Le secteur est aussi chargé d'autres fonctions comme la surveillance et la vérification financières des sociétés assujetties à la réglementation de l'Office; il est appelé en outre à régler les préoccupations des propriétaires fonciers.

Opérations

Le Secteur des opérations s'occupe de toutes les questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONÉ la LOPC et la LFH. À ce titre il mène des inspections et des vérifications en matière de sécurité et de protection de l'environnement fait enquête sur les incidents et surveille les méthodes d'intervention en cas d'urgence. Le secteur est aussi chargé de réglementer l'exploration et la mise en valeur des ressources ainsi que la production des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Il lui incombe enfin d'élaborer des règlements et des lignes directrices en matière de sécurité et d'environnement.

Produits

Le Secteur des produits est chargé d'assurer la surveillance de l'industrie et des marchés énergétiques. À ce titre il lui incombe de faire des prévisions sur l'offre et la demande de produits énergétiques au Canada de mettre à jour les lignes directrices et d'élaborer des règlements régissant les exportations d'énergie comme l'exige la partie VI de la Loi sur l'ONÉ. Le secteur se charge également d'évaluer et de traiter les demandes relatives aux exportations de pétrole de gaz naturel et d'électricité.

Planification politique et coordination

Le Secteur de la planification politique et de coordination est chargé d'élaborer le cadre de réglementation à long terme de l'Office de créer les outils de réglementation dont il a besoin ainsi que d'exécuter la planification et la coordination des activités de l'organisation. Il assure par conséquent la prestation des services de communication de participation du règlement approprié des différends et de l'excellence technique (par l'entremise de spécialistes et de services d'échange du savoir).

Pour un complément d'information sur les politiques du ministère en matière de déplacements le lecteur est prié de consulter le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

3.8 Politiques sur les voyages

Pour un complément d'information sur les vérifications internes et les évaluations du ministère le lecteur est prié consulter le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

3.7 Évaluations et examens

Aucun rapport concernant l'ONE n'a été produit par des comités parlementaires pendant la période visée.

3.6 Recommandations des comités parlementaires

Audiences publiques	Coût et déboursement	Étude
Gazoduc Trans Québec & Maritimes Inc. – Coût du capital RH-1-2008	Demande de révision de la décision RH-2-94 de l'ONE sur le coût du capital telle qu'elle s'applique à TQM. Cette dernière demande aussi à l'ONE de rendre une ordonnance approuvant un rendement de capital équitable calculé en fonction d'un RCA de 1 % affecté à une composante présumée du capital-actions correspondant de la structure du capital de la société.	Audience prévue en septembre 2008
Canalisation 9 de Pipelines Enbridge Inc. – Droits et tarifs sur la canalisation 9 RH-3-2008	Demande visant à modifier les droits sur la canalisation 9 le seul pipeline en direction ouest d'Enbridge	Audience annulée en septembre 2007
Gazoduc Trans Québec & Maritimes Inc. – Projet AccèsEst Aucune ordonnance d'audience émise	Demande visant l'autorisation de raccorder par gazoduc le réseau de transport actuel de la société et le terminal de stockage et de regazéification de GNL de Cacouna	Instance en cours Trois séances d'information publiques ont eu lieu en septembre 2007

Audiences orales	Dossier de l'administrateur	E-Proc
<p>Pipelines Enbridge Inc. – Projet Southern Lights OH-3-2007</p> <p>la frontière canado-américaine près de Gretna au Manitoba jusqu'à Edmonton en Alberta; la construction d'un nouveau pipeline de pétrole léger corrosif sur une distance de 288 kilomètres de Cromer au Manitoba jusqu'à la frontière canado-américaine près de Gretna au Manitoba; les droits et tarifs appropriés en vue de l'utilisation des canalisations par les expéditeurs</p>	<p>Demande d'autorisation pour transférer à ESL la canalisation 13 d'Enbridge; le retrait du service en direction sud de la canalisation 13; l'inversion du sens d'écoulement de la canalisation 13 en vue du transport en direction nord de diluant de la frontière canado-américaine près de Gretna au Manitoba jusqu'à Edmonton en Alberta; la construction d'un nouveau pipeline de pétrole léger corrosif sur une distance de 288 kilomètres de Cromer au Manitoba jusqu'à la frontière canado-américaine près de Gretna au Manitoba; les droits et tarifs appropriés en vue de l'utilisation des canalisations par les expéditeurs</p>	<p>Motifs de décision publiés en février 2008</p>
<p>TransCanada Keystone Pipeline GP Limited – Projet pipeline Keystone OH-1-2007</p>	<p>Demande d'autorisation pour la construction et l'exploitation de la portion canadienne du projet Keystone un projet de pipeline de pétrole brut devant relier l'Alberta à des marchés de l'Illinois</p>	<p>Motifs de décision publiés en septembre 2007</p>
<p>Westcoast Energy Inc. exploitée sous la dénomination sociale Spectra Energy Transmission (Westcoast) – Projet pipeline Fort St. John et de la rivière de la Paix afin de servir au transport du gaz produit dans la région de South Peace » au sud de l'acheminement jusqu'à l'usine de traitement existante McMahon à Taylor en Colombie-Britannique</p>	<p>Demande d'autorisation pour prolonger sur une distance de 89,5 kilomètres le réseau de collecte de gaz brut de Westcoast près de Fort St. John en Colombie-Britannique. Le nouveau pipeline servirait au transport du gaz produit dans la région de South Peace » au sud de Fort St. John et de la rivière de la Paix afin de l'acheminement jusqu'à l'usine de traitement existante McMahon à Taylor en Colombie-Britannique</p>	<p>Audience prévue en août 2008</p>
<p>SemCAMS Redwillow ULC – Projet de pipeline Redwillow OH-1-2008</p>	<p>Demande d'autorisation pour construire un pipeline de 149,7 kilomètres de longueur allant de la région de Grizzly Valley au sud-ouest de Tumbler Ridge en Colombie-Britannique à une installation de collecte et de traitement existante située près de Wapiti en Alberta</p>	<p>Audience reportée</p>
<p>EnCana Corporation – Projet de mise en valeur du gisement de gaz extracôtier Deep Panuke GH-2-2006</p>	<p>Demandes visant la mise en valeur du gisement de gaz naturel extracôtier Deep Panuke</p>	<p>Motifs de décision publiés en septembre 2007</p>
<p>TransCanada Pipelines Limited – Point de réception Gros-Cacouna RH-1-2007</p>	<p>Demande visant la création d'un point de réception à Gros-Cacouna au Québec en vue de recevoir du GNL regazéifié. Une demande a aussi été déposée en vue de faire approuver la méthode employée afin de déterminer les droits exigibles pour les services à partir de ce point.</p>	<p>Motifs de décision publiés en juillet 2007</p>
<p>TransCanada Pipelines Limited – Demande de révision déposée par Mme Campbell MH-1-2007</p>	<p>Demande visant à faire réviser la décision accordant à la société un droit d'accès</p>	<p>Demande de décision à venir</p>

Audiences et ateliers	Objet et déroulement	F101
<p>Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Gazoduc Brunswick / Tracé détaillé</p> <p>MH-3-2007</p>	<p>Demande d'approbation du tracé détaillé du gazoduc en réponse à l'opposition exprimée par des propriétaires fonciers à l'égard de la proposition de tracé détaillé de la société</p>	<p>Séances d'information publiques en septembre 2007</p> <p>Audiences tenues à Saint John au Nouveau-Brunswick durant la semaine du 28 janvier 2008</p> <p>Décision à venir</p>
<p>Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Gazoduc Brunswick / Franchissement mouillé</p> <p>GH-4-2008</p>	<p>Demande d'autorisation pour un franchissement mouillé comme solution de rechange au franchissement de la rivière Saint-Jean</p>	<p>Audience prévue pour la fin de l'été 2008</p>
<p>Repsol Energy Canada Inc.</p> <p>GH-1-2008</p>	<p>Demande visant à obtenir un permis autorisant l'importation de GNL au Canada et un permis distinct pour l'exportation de gaz naturel du Canada vers les États-Unis</p>	<p>Atelier d'information tenu en février 2008</p> <p>Audience prévue en mai 2008</p>
<p>TransCanada Keystone Pipeline GP Limited – Agrandissement Cushing</p> <p>OH-1-2008</p>	<p>Demande d'autorisation pour aménager de nouvelles stations de pompage accroître la capacité de pompage et déplacer des stations de pompage dans le cadre de l'agrandissement Cushing proposé sur le pipeline Keystone</p>	<p>Audience prévue au début d'avril 2008</p>
<p>Pipeline Enbridge (Westspur) Inc. – Projet d'accroissement de la capacité entre Alida et Cromer (ACAC)</p> <p>OH-2-2007</p>	<p>Demande visant la construction d'un pipeline de LGN de six pouces de diamètre extérieur sur une distance de 60 kilomètres entre Alida en Saskatchewan et Cromer au Manitoba</p>	<p>Motifs de décision publiés en juin 2007</p>
<p>Pipeline Enbridge Inc. – Projet de prolongement de la canalisation 4</p> <p>OH-5-2007</p>	<p>Demande d'autorisation pour prolonger la canalisation 4 de Pipeline Enbridge Inc. (Enbridge) sur une distance de 180 kilomètres. Enbridge demande aussi l'approbation de sa méthode de tarification et la réactivation de trois tronçons du pipeline existant.</p>	<p>Séances d'information tenues à Camrose et à Nisku toutes deux en Alberta.</p> <p>Audience tenue en janvier 2008</p> <p>Décision à venir</p>
<p>Pipeline Enbridge Inc. – Projet d'agrandissement Alberta Clipper</p> <p>OH-4-2007</p>	<p>Demande d'autorisation pour la partie canadienne du projet d'agrandissement Alberta Clipper qui consiste à construire et à exploiter des installations dont 1 074 km de nouvel oléoduc de 914 mm (36 pouces) de diamètre extérieur entre le terminal d'Enbridge à Hardisty et la frontière canado-américaine près de Gretna au Manitoba.</p>	<p>Motifs de décision publiés en février 2008</p>

ont été entrepris au moment du dépôt en octobre 2004 de cinq demandes visant la construction et l'exploitation du projet gazier Mackenzie.

Le bureau du Secrétaire du projet de gaz du Nord a officiellement ouvert ses portes en décembre 2003. Il compte maintenant deux bureaux situés à Yellowknife et à Inuvik. Le personnel du SPGN aidera les populations du Nord et les membres intéressés du public à prendre part à l'examen environnemental et aux processus réglementaires.

Selon la présentation au Conseil du Trésor approuvée le 1^{er} décembre 2003 les frais que l'Office engage au titre du fonctionnement du SPGN sont recouvrables aux termes de la Loi sur l'Office national de l'énergie parce que les activités du SPGN sont classées comme des fonctions faisant partie du processus d'examen des demandes prévu par la Loi sur l'ONE.

L'ONE administre le FEE lequel est financé par AINC et RNCAN. Aucun crédit de l'ONE n'est inclus dans ce fonds. Les soldes non utilisés s'il en est des comptes du FEE sont virés aux comptes des ministères partenaires à la fin de l'exercice. Les charges liées au FEE sont constatées dans les états financiers respectifs d'AINC et de RNCAN.

10. Chiffres correspondants

Les chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice en cours.

3.5 Compte rendu des activités de réglementation

Le tableau suivant présente un résumé des audiences publiques de l'Office pour la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008.

Audiences prises	Objet et déroulement	Fin
Imperial Oil Resources Ventures Limited – Projet gazier Mackenzie GH-1-2004	Demande visant la construction et l'exploitation d'un gazoduc et des installations connexes dans la vallée du Mackenzie	Instance en cours
Emera Brunswick Pipeline Company Ltd. – Gazoduc Brunswick GH-1-2006	Demande visant la construction et l'exploitation d'un pipeline de 762 mm de diamètre devant s'étendre sur une distance de 145 kilomètres du terminal de GNL CanaportMD situé à Mispic Point au Nouveau-Brunswick jusqu'à un pont situé à la frontière canado-américaine près de St. Stephen au Nouveau-Brunswick	Motifs de décision publiés en mai 2007

C'est d'abord dans le Plan de coopération document déposé en juin 2002 par le Comité des présidents des organismes d'évaluation des répercussions environnementales et de réglementation du pipeline du Nord que l'on a dévoilé le concept du Secrétariat du projet de gaz du Nord.

Ce plan décrit le cadre que les organismes investis de mandats de réglementation et d'évaluation environnementale devront respecter pour mettre en œuvre des processus coordonnés d'évaluation des répercussions environnementales et d'examen réglementaire à l'égard d'un grand projet de gazoduc dans le Nord et des aménagements connexes. Le Plan donne les grandes lignes des méthodes de coopération dont les organismes peuvent se servir pour éviter les chevauchements de compétence et assurer la clarté et la certitude du processus tant pour le public que pour les entreprises et les autres parties prenantes.

Le dépôt de la *Troussée d'information préliminaire* en juin 2003 a enclenché le processus d'examen des répercussions environnementales. Les processus d'examen réglementaire

L'Office administre le Secrétariat du projet de gaz du Nord (SPGN) et le Fonds pour l'étude de l'environnement (FEE). Les charges du SFGN font partie des crédits de l'ONE mais non celles du FEE.

c) Administration de programmes au nom d'autres ministères

Données en millions de dollars		
Débiteurs — Autres ministères et organismes	500	261
Créditeurs — Autres ministères et organismes	652	-

b) Soldes des créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentés

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficacité et l'efficacité de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les services de vérification offerts par le Bureau du vérificateur général ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats du ministère.

Données en millions de dollars		
Installations	3 975	3 917
Cotisations de l'employeur au régime de santé et au régime de soins dentaires	1 999	2 311
Total	5 974	6 228

a) Services fournis gratuitement

Au cours de l'exercice le ministère a reçu gratuitement des services d'autres ministères (installations et cotisations de l'employeur au régime de santé et au régime de soins dentaires). Ces services gratuits ont été constatés comme suit dans l'état des résultats du ministère :

En vertu du principe de propriété commune le ministère est apparenté à tous les ministères organiques et sociétés d'Etat du gouvernement du Canada. Le ministère conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus au cours de l'exercice le ministère reçoit gratuitement des services d'autres ministères comme il est indiqué à la partie a).

9. Opérations entre apparentés

En millions de dollars		2012-13 par la suite		Total	
	2007	2010	2011	70	267
Contrats auprès de fournisseurs	160	70	-	-	107
Contrats de location-exploitation					107
Total					337

Intrinsèquement les activités du ministère peuvent donner lieu à des contrats et des obligations en vertu desquels le ministère sera tenu d'effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années pour l'acquisition de biens ou services. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

8. Obligations contractuelles

Des réclamations ont été faites auprès du ministère dans le cours normal de ses activités. Des poursuites pour les réclamations totalisant environ 831 000 \$ (60 000 \$ en 2007) étaient toujours en instance au 31 mars 2008. Certaines obligations éventuelles pourraient devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Comme il n'est pas possible de déterminer la probabilité de matérialisation de ces réclamations aucun montant n'a été inscrit dans les états financiers.

Réclamations et litiges

7. Passif éventuel

en millions de dollars		2008		2007	
Obligation au titre des prestations constituées début de l'exercice	5 611	5 611	5 191	Obligation au titre des prestations constituées début de l'exercice	5 191
Charge pour l'exercice	329	329	1 016	Charge pour l'exercice	1 016
Prestations versées pendant l'exercice	(622)	(622)	(596)	Prestations versées pendant l'exercice	(596)
Obligation au titre des prestations constituées fin de l'exercice	5 342	5 342	5 611	Obligation au titre des prestations constituées fin de l'exercice	5 611

La responsabilité du ministère relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada en sa qualité de répondant du régime. Indemnités de départ – Le ministère verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

b)

Ant les employés que le ministère versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2007-2008 les charges s'élèvent à 3 420 242,68 \$ (3 477 642 \$ en 2006-2007) soit environ 2 2 fois les cotisations des employés.

Prestations de retraite — Les employés du ministère participent au Régime de retraite de la fonction publique qui est offert et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de services validables multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

6. Avantages sociaux

Charges d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 s'élevant à 950 716 \$ (2007 – 821 332 \$)											
Total											
	5 594	1 463	-	7 057	3 300	951	-	4 251	2 806	2 294	
point											
construction/mise au	393	161	-	554	-	-	-	-	554	393	
Actifs en cours de											
Améliorations locatives	899	44	-	943	344	349	-	693	250	555	
Véhicules	25	-	-	25	20	5	-	25	-	5	
le mobilier)											
machines et de	180	-	-	180	42	16	-	58	122	138	
Autres sortes de											
Machines et matériel	132	392	-	524	129	7	-	136	388	3	
Logiciels	1 975	681	-	2 656	1 119	392	-	1 511	1 145	856	
Matériel informatique	1 990	185	-	2 175	1 646	182	-	1 828	347	344	
				Charges d'amortissement							
Total											

5. Immobilisations corporelles

	(9) millions de dollars	
Débiteurs des autres ministères et organismes fédéraux	635	261
Débiteurs de l'extérieur	16,164	12,311
Avances aux employés	3	(5)
Moins : Provision pour créances douteuses sur les débiteurs de l'extérieur	(2,916)	12,567
Total	13,886	9,651

Le tableau suivant donne le détail des débiteurs et des avances :

4. Débiteurs et avances

4) Rapprochement de l'encours par l'ajout et la déduction des crédits en cours utilisés		
(en millions de dollars)		
Encaisse nette fournie par le gouvernement	3 854	7 174
Revenus non disponibles pour dépenser	41 595	35 635
Variation de la situation nette du Trésor		
Variation des débiteurs et des avances	(4 235)	(1 017)
Variation des créditeurs et des charges à payer	3 419	2 460
Autres ajustements	724	(279)
Total partiel	(92)	1 164
Crédits de l'exercice en cours utilisés	45 357	43 973

b) Crédits fournis en unités		
(en millions de dollars)		
Crédit 30 – Dépenses de fonctionnement	43 690	38 157
Virement du crédit 15 du CT	-	102
Montants législatifs	4 692	4 890
Moins :		
Crédits annulés – Fonctionnement	(3 025)	-
Dépassement de crédit – Fonctionnement		824
Crédits de l'exercice en cours utilisés	45 357	43 973

c) Rapprochement du coût de fonctionnement net des crédits payés, payables et en cours		
(en millions de dollars)		
Coût de fonctionnement net	8 230	15 202
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :		
Ajouter (déduire) :		
Services fournis gratuitement	(5 974)	(6 228)
Amortissement des immobilisations corporelles	(951)	(822)
Revenus non disponibles pour dépenser	41 595	35 635
(Perte) Gain sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	-	-
Indemnités de vacances et congés compensatoires		
Indemnités de départ	269	(420)
Autres	432	(528)
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui ont une incidence sur les crédits		
Ajouter (déduire) :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	1 463	492
Charges payées d'avance	293	642
Crédits de l'exercice en cours utilisés	45 357	43 973

Le ministère reçoit la plus grande partie de son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets du ministère diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivant :

3. Crédits parlementaires

ils sont connus.
deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements pourraient différer des estimations de manière significative. Les estimations de la départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels estimations sont faites sur le passif éventuel, le passif pour les indemnités de et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor du Canada, qui Incertitude relative à la mesure – La préparation de ces états financiers (k)

Comptabilisation		Méthode d'amortissement	
Machines et matériel (mobilier)	10 ans		
Machines et matériel (audio-visuel)	5 ans		
Matériel informatique (ordinateurs individuels et accessoires)	3 ans		
Matériel informatique (serveurs et accessoires)	5 ans		
Logiciels (commerciaux)	2 ans		
Logiciels (conçus par l'Office)	5 ans		
Véhicules	5 ans		
Améliorations locatives		Le moindre du reste de la durée du bail ou de la vie utile de l'amélioration	
Actifs en cours de construction/mise au point		Une fois qu'ils sont en service, selon la catégorie d'immobilisations	
Immobilisations corporelles louées		Selon la catégorie d'immobilisations si la propriété est vraisemblablement cédée au ministère, autrement, sur la durée du bail	

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

f) Avantages sociaux futurs

i) Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations du ministère au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du ministère découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, le ministère n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

ii) Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

g) Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs dont le recouvrement est incertain.

h) Passif éventuel — Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou si il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers.

i) Opérations en devises — Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens en s'appuyant sur le taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens en utilisant le taux de change en vigueur le 31 mars 2008.

j) Immobilisations corporelles — Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locales dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Le ministère n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, les biens situés dans les réserves indiennes et les collections dans les musées.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

- a) Crédits parlementaires — Le ministère est financé par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis au ministère ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

- b) Encaisse nette fournie par le gouvernement — Le ministère fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par le ministère est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par le ministère sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein du gouvernement fédéral.

- c) La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles comptabilisés par le ministère. Il découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

- d) Revenus :
- Les revenus provenant de droits réglementaires sont constatés dans les comptes en fonction des services fournis au cours de l'exercice.
 - Les autres revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

- e) Charges — Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les installations, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins

L'Office réglemente les aspects particuliers suivants de l'industrie de l'énergie :

- la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;
- la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et de certaines lignes interprovinciales désignées;
- le transport, les droits et les tarifs des pipelines internationaux et interprovinciaux;
- l'exportation de pétrole, de gaz naturel et d'électricité ainsi que l'importation de gaz naturel et de pétrole;
- les activités pétrolières et gazières dans les régions pionnières qui ne font l'objet d'aucune entente fédérale-provinciale.

Il est aussi chargé de conseiller le ministre des Ressources naturelles du Canada sur les questions propres à la mise en valeur et à l'utilisation des ressources énergétiques.

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques. L'Office s'acquitte de ses responsabilités en matière de réglementation dans le respect de ces principes. Les compagnies réglementées par l'Office entichissent la population canadienne en transportant du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. Le rôle de l'Office, à titre d'organisme de réglementation, est d'aider à mettre en place un cadre permettant l'exercice de ces activités économiques, dans la mesure où elles sont conformes à l'intérêt public.

L'Office fonctionne d'une manière analogue à un tribunal civil. Pour les demandes ou les enquêtes importantes, il tient des audiences publiques auxquelles les demandeurs et les parties intéressées peuvent participer pleinement.

Aux termes du paragraphe 24.1(1) de la Loi sur l'ONE, l'Office peut exiger de ses compagnies de son ressort le paiement de tous les frais afférents à l'exercice de ses attributions en matière de réglementation.

(Conformément au *Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie*, que le Conseil du Trésor a approuvé, l'Office national de l'énergie recouvre, depuis le 1^{er} janvier 1991, ses frais d'exploitation auprès des compagnies qu'il réglemente. En outre, l'Office s'est vu déléguer le pouvoir de déterminer les frais qui seront exclus des charges du programme aux fins du recouvrement des frais.

L'Office exerce ses activités à même les fonds du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds de l'Office sont déposées au Trésor et tous les décaissements faits par l'Office sont prélevés sur le Trésor.

Organisme indépendant de réglementation, l'Office national de l'énergie a été créé en 1959 conformément à la Loi sur l'Office national de l'énergie, reconnu comme un ministère et nommé en vertu de l'annexe I.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, il est comptable au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Ressources naturelles.

1. Mandat et objectifs

Notes complémentaires aux états financiers

Office national de l'énergie État des flux de trésorerie (non vérifié) Exercice terminé le 31 mars (en millions de dollars)		
Activités de fonctionnement		
		Encaisse provenant de :
	34 588	Droits réglementaires et divers
		Encaisse versée pour :
		Salaires et avantages sociaux
	(32 143)	Services professionnels
	(2 949)	Déplacements
	(2 788)	Machines et matériel
	(164)	Location
	(757)	Fournitures
	(511)	Autres
	(88)	Réparations et entretien
	(363)	Communications
	(310)	Encaisse provenant des activités de fonctionnement
	(2 391)	Activités d'investissement dans des immobilisations
		Acquisition d'immobilisations corporelles
	(1 463)	Activités de financement
		Encaisse nette remise au gouvernement du Canada
	(3 854)	Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Office national de l'énergie État de l'avoir du Canada (non vérifié) Exercice terminé le 31 mars (en millions de dollars)			Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.		
Avoir du Canada, début de l'exercice			Avoir du Canada, fin de l'exercice		
Coût de fonctionnement net			Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 9)		
Crédits de l'exercice utilisés (note 3)			Variation de la situation nette du Trésor (note 3)		
Revenus disponibles pour dépenser			Revenus fournis gratuitement par d'autres ministères (note 9)		
Avoir du Canada, début de l'exercice			Avoir du Canada, fin de l'exercice		

Office national de l'énergie Exercice terminé le 31 mars (en millions de dollars)		
2007	2008	
REVENUS		
	41 591	Droits réglementaires
35 630	4	Revenus divers
35 635		CHARGES
		Salaires et avantages sociaux
36 344	4 908	Services professionnels et spéciaux
4 518	4 732	Installations
4 658	2 787	Déplacements
2 800	1 115	Acquisition de machines et matériel
387	951	Amortissement
821	363	Réparations et entretien
515	359	Communications
310	254	Fournitures
375	4	Autres
109		Total des charges de fonctionnement
50 837	49 825	Coût de fonctionnement net
(15 202)	(8 230)	Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Office national de l'énergie Exercice terminé le 31 mars (en millions de dollars)		
2007	2008	
ACTIFS		
		Actifs financiers
	13 886	Débiteurs et avances (note 4)
9 651		Total des actifs financiers
		Actifs non financiers
	211	Charges payées d'avance
210	2 806	Immobilisations corporelles (note 5)
2 294	3 017	Total des actifs non financiers
2 504		TOTAL
12 155		PASSIFS ET AVOIR DU CANADA
		Passifs
	8 018	Créditeurs et charges à payer
4 599	1 390	Indemnités de vacances et congés compensatoires
1 390	5 342	Indemnités de départ (note 6)
5 611		Total des passifs
11 600	14 750	Avoir du Canada
555	2 153	TOTAL
12 155		Passif éventuel (note 7)
		Obligations contractuelles (note 8)
		Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

3.4 États financiers

Déclaration de responsabilité de la direction

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction du ministère. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières du ministère. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* du ministère concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le ministère.

Les états financiers du ministère pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 n'ont pas fait l'objet d'une vérification. Toutefois, l'Office national de l'énergie produit également des états financiers pour l'année civile qui sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général.

3.2 Information financière

Tableau 8 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein

Données financières des dépenses prévues et des équivalents temps plein						
Équivalents temps plein	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Réglementation et conseils en matière d'énergie	39,8	44,5	38,1	38,1	47,3	43,8
Total	39,8	44,5	38,1	38,1	47,3	43,8
Moins : Revenus non disponibles	38,6	35,6	39,6	39,6	39,6	41,6
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	5,6	6,3	5,9	5,9	5,9	6,0
Total des dépenses réelles du ministère	6,8	15,2	4,4	4,4	13,6	8,2
Équivalents temps plein	299,6	300	307,6	307,6	293,09	293,09

Tableau 9 : Postes votés et législatifs

Données financières des postes votés et législatifs						
Postes votés et législatifs	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Liberté d'accès à l'information	33,3	33,3	33,3	33,3	42,5	39,1
Dépenses de programme	33,3	33,3	33,3	33,3	42,5	39,1
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7
Total	38,1	38,1	38,1	38,1	47,3	43,8

Tableau 10 : Sources de revenus non disponibles

Pour un complément d'information sur les sources de revenus disponibles et non disponibles du ministère, le lecteur est prié de consulter le site <http://www.ubs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

3.3 Facturation externe et normes de service

Tableau 11 : Réglementation et conseils en matière d'énergie – Loi sur l'Office national de l'énergie

Tableau 12 : Réglementation et conseils en matière d'énergie – Loi sur les opérations pétrolières au Canada

Tableau 13 : Norme de service relative à la Loi sur l'accès à l'information

Pour un complément d'information sur les frais d'utilisation du ministère, le lecteur est prié de consulter le site <http://www.ubs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

3.1 Résumé des mesures de rendement

But 1 : Les installations et activités réglementées par l'ONÉ sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.	<p>Nombre d'accidents mortels : 1 relié aux pipelines; 0 relié aux installations d'électricité</p> <p>Nombre annuel de ruptures de pipelines d'hydrocarbures : 2</p> <p>Nombre annuel d'incidents concernant les pipelines : 56</p> <p>Blessures invalidantes — LOPC : 1</p> <p>Situations comportant des risques — LOPC : 24</p> <p>Nombre et gravité des infractions à la sûreté : 0</p>	Section 2.3.1
But 2 : Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.	<p>Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finaux souhaités : 100 % durant l'année civile 2006</p> <p>Nombre de rejets importants d'hydrocarbures liquides dans l'environnement : 3 rejets importants durant l'année civile 2006</p> <p>Indicateurs attestant que les droits des personnes touchées sont respectés : 88 % des plaintes des propriétaires fonciers résolues selon la norme de service (80 % en 60 jours)</p>	Section 2.3.2
But 3 – Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.	<p>Preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien</p> <p>Preuve que le public canadien tire parti des conseils et des produits d'information : augmentation de 28 % de l'achalandage sur le site Web</p> <p>Preuve que les processus de l'ONÉ au titre de la réglementation sont efficaces et efficients : respect des normes de service s'appliquant aux termes de l'article 58 sans tenue d'une audience</p>	Section 2.3.3
But 4 – Dans l'accomplissement de son mandat, l'ONÉ bénéficie d'une participation efficace du public.	<p>Processus de l'Office permettent une participation efficace des parties aux dossiers dont il traite; degré de satisfaction d'environ 71 % chez les parties prenantes</p>	Section 2.3.4
But 5 – L'ONÉ produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.	<p>Satisfaction des employés : Les résultats du sondage de l'ONÉ indiquent qu'entre 88 % et 90 % des employés comprennent et intègrent dans leur vie les valeurs de l'organisation.</p> <p>Gestion efficace des ressources : objectif atteint de se situer dans une fourchette de 4 % du budget annuel, le résultat ayant été de 1,3 % en 2007-2008</p>	Section 2.3.5

3. L'ONE a en place un système de gestion de la qualité pleinement opérationnel.

Le système de gestion de la qualité (SGQ) encadre les processus et les responsabilités en fonction desquels l'ONE s'assure de répondre, aujourd'hui et à l'avenir, aux besoins des parties prenantes. Depuis l'exercice 2005-2006, le SGQ fait partie intégrante de la culture de l'Office et est accepté comme façon de travailler. Tous les nouveaux employés sont initiés au SGQ afin de pouvoir utiliser les quelque 500 documents décrivant les 70 processus et sous-processus de l'Office. En 2007-2008 seulement, le personnel a formulé 363 suggestions d'améliorations – dont de nombreuses ont été mises en place – touchant produits et processus.

Pendant cette période, l'Office a poursuivi la mise en œuvre de son système de gestion de la qualité qui agit comme cadre pour :

- assurer l'exécution efficace et efficiente des processus de l'ONE;
- garantir que les besoins des parties prenantes sont satisfaits;
- uniformiser les processus, lorsque c'est nécessaire, et les assouplir quand c'est possible;
- promouvoir l'amélioration continue.

Une analyse des lacunes, réalisée au dernier trimestre de l'exercice, a démontré que l'Office avait surpassé son objectif qui était de 60 % de réalisation de l'« indice d'adhésion au SGQ » inspiré de la norme ISO 9001:2000. *Systèmes de management de la qualité - Exigences*, en obtenant une note de 65 %. Il s'agit d'un dépassement de la note obtenue l'année dernière qui démontre une amélioration pour un des processus clés de l'ONE.

Agissant comme un satellite du SGQ, un groupe de travail pour le site Web interne de l'Office a été créé dans le but d'harmoniser ce site (connu sous le nom d'iWeb) au portail des processus SGQ. La phase de conception du projet s'est achevée par la préparation de quelques maquettes initiales pour le nouvel iWeb et l'intégration d'une série d'examen de clients. Les suggestions et les commentaires ont été pris en compte dans la conception, et un prototype visant à faire l'essai de la facilité d'utilisation est en préparation.

L'objet de ce projet était de passer en revue toutes les mesures de l'organisation et de formuler des recommandations d'améliorations. Ce besoin a été soulevé lors de la mise en œuvre du système de gestion de la qualité de l'Office, ainsi que dans les observations fournies par les parties prenantes. Le projet arrivait au bon moment pour l'ONE puisqu'il coïncidait avec de nombreux échos provenant de diverses sources qui l'incitaient à documenter, à examiner et à améliorer ses critères de mesure.

Les buts du plan stratégique et les résultats en matière de réglementation y menant ont servi de cadre pour la définition de ces critères. Le cadre en question, caractérisé par des modèles logiques pour chaque but, a permis à l'équipe du projet de passer systématiquement en revue les mesures en place, de déceler les lacunes et de formuler des recommandations d'améliorations des mesures elles-mêmes et du système de mesure du rendement.

L'équipe du projet a mis en évidence les mesures existantes, mené des analyses des lacunes, proposé des améliorations au processus interne d'évaluation du rendement et formulé des recommandations pour l'ensemble des mesures, et cela à l'égard de chaque but. Elle a constaté qu'il n'était pas possible d'améliorer les mesures sans se pencher globalement sur le système de mesure du rendement. C'est ce qui explique que les recommandations portent aussi bien sur les améliorations au système de mesure du rendement utilisé à la grandeur de l'organisation qu'aux mesures du programme qui contribuent à l'atteinte des objectifs.

Mesures du rendement organisationnel

Étant donné l'état actuel du marché de l'emploi en Alberta, et plus particulièrement celui de Calgary, il est crucial de disposer d'un solide programme de reconnaissance comme moyen de favoriser la conservation de l'effectif. Le programme de reconnaissance et de récompenses, dont le point culminant est la cérémonie annuelle de remise de prix, souligne les efforts et les réussites du personnel au fil des mois. Ce programme comporte un ensemble de mesures officielles et non officielles pour exprimer et renforcer collectivement les valeurs de l'Office et favoriser le travail efficace en commun. Au cours de l'exercice 2007-2008, des groupes de discussion ont été consultés afin de recueillir les commentaires des employés sur la façon d'intégrer de nouveaux mécanismes pour reconnaître l'apport et les réalisations du personnel en vue de l'atteinte des buts du plan stratégique.

Programmes de reconnaissance et de récompenses

- Profitant de l'expertise de son équipe de leadership, l'Office a créé un programme officiel d'encadrement et de mentorat pour assurer le transfert continu des connaissances aux nouveaux employés et à ceux qui possèdent moins d'expérience, tout en veillant à ce que le personnel chevronné ait aussi des occasions de se perfectionner et d'élargir ses horizons.
- Pendant l'élaboration, un expert-conseil a été embauché pour examiner tous les cours de gestion de l'EFFPC afin de juger de leur pertinence pour l'ONE. Publique du Canada (EFFPC) et est fondé sur les cours G110/124 de celle-ci.

Le projet de refonte du système de gestion de l'Office vise à instaurer les outils, la formation, les techniques et les pratiques nécessaires pour répondre à ses besoins et à ceux du gouvernement du Canada dans le domaine de la gestion de l'information. Dans le cadre de ce projet, l'ensemble d'outils standard de gestion de l'information du gouvernement du Canada, connu sous le nom de Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDPI), a été adopté. Les consultations menées auprès du personnel et des secteurs clés de l'Office ont été complétées afin d'assurer un arrimage avec le travail fait à ce jour. Le plan de l'Office relativement aux dossiers a été passé en revue et actualisé pour le rendre conforme aux lignes directrices de Bibliothèque et Archives Canada. Le projet de refonte du système de gestion de l'information de l'Office simplifiera le traitement de l'information à l'Office et conservera l'information qui a une valeur archivistique pour les Canadiens et Canadiennes. Au premier trimestre de 2008, tous les membres du personnel de l'Office ont reçu une formation sur l'utilisation du système de gestion de l'information et du SGDPI, ce qui permettra à tous et toutes de contribuer au dépôt de sources d'information géré de manière centralisée et de contribuer à son enrichissement.

2. L'ONE met en pratique une culture de l'excellence axée sur l'atteinte de résultats.

Programmes de perfectionnement et de formation au leadership

L'ONE reste déterminée à exceller dans toutes les facettes de son travail. Aussi met-elle l'accent sur la gestion de la carrière de ses employés, comme en témoignent les plans de perfectionnement, les occasions de mentorat et les possibilités qu'il offre au personnel. Tout au long de l'exercice 2007-2008, de nombreuses activités liées au cadre d'apprentissage et de perfectionnement ont été incorporées, afin de continuer de promouvoir la culture de l'Office, tout en se préoccupant de façon proactive des défis que posent le recrutement, l'embauche et la transition du personnel.

- Le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés a été mis au point en examinant d'abord, puis en remaniant, le programme global d'orientation de l'Office. Au nombre des éléments clés de cet exercice : la publication d'un guide qui doit être remis à tous les nouveaux employés. Ce programme a également été élargi pour initier les nouveaux employés aux technologies de l'information et à la composante santé et sécurité au travail.
- Une attention particulière a été accordée aux plans d'apprentissage individuels, ce qui a donné lieu à la rédaction et à la publication d'un document officiel portant sur le sujet. Ce document fait désormais partie du système de gestion du rendement RESULTS et est abordé dans le cadre du processus de bilan de ce système.
- L'Office a mis en place le cours Management 101 à l'intention de tous les chefs et de tous les superviseurs de l'organisation. Le contenu de cette formation a été préparé avec la collaboration de l'École de la fonction

formation en cours d'emploi offerts à l'interne ainsi que par l'entremise d'organisations de l'extérieur comme le très renommé Banff Centre. Le programme interne porte sur les connaissances propres à l'État, qui sont nécessaires pour la gestion des finances, de l'approvisionnement, des ressources humaines et de l'information sur le gouvernement. Ceux sur le leadership proposé par le Banff Centre approfondissent des compétences de leadership stratégiques, personnelles et d'équipe.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a lancé une nouvelle stratégie de formation et a offert trois cours personnalisés sur la gestion de projet. Quatre-vingt-neuf employés ont participé au cours correspondant le mieux à leur rôle et à leur niveau d'expérience. L'Office a aussi fourni un encadrement et un soutien aux gestionnaires de projet et a préparé une norme afin de définir les compétences exigées d'eux.

Afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du recrutement, l'Office a constitué l'équipe d'employés dépositaires de talents, dont la fonction est de diriger et de faciliter les activités de recrutement. Composée d'employés de l'Office, l'équipe a jusqu'à maintenant recruté 19 personnes.

Plan de continuité des activités

La Politique sur la sécurité du gouvernement (Conseil du Trésor) exige que les ministères établissent un plan de continuité des activités afin d'assurer la disponibilité continue des services et des biens essentiels et de tout autre service ou bien, tel qu'il est jugé indiqué par une évaluation des menaces et des risques. Les services et les biens essentiels associés doivent continuer d'être offerts afin d'assurer la santé, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens, ainsi que le fonctionnement efficace du gouvernement.

Le Plan de continuité des activités (PCA) a été mis à jour durant la dernière année, avec l'aide d'une société-conseils. De plus, un plan en cas de pandémie a été rédigé et sera incorporé au PCA. Malheureusement, le fort roulement de personnel, en particulier dans des postes clés du PCA, et les pressions découlant des autres tâches ont fait en sorte que des plans à jour n'ont pas été fournis avant à la fin de l'exercice. Par conséquent, la formation et la sensibilisation nécessaires du personnel n'ont pu être réalisées durant la période visée par le présent rapport, mais elles le seront au cours du prochain exercice.

Gestion des ressources

Le secteur canadien de l'énergie a été très actif, ce qui a soumis l'Office, à titre d'organisme de réglementation, à une forte demande. Pour cette raison, ses coûts sont fortement en hausse. Afin de pouvoir continuer de remplir son mandat d'une manière efficace, l'Office a dû trouver de nouvelles sources de financement. Il s'est donc tourné vers le Conseil du Trésor qui, le 18 septembre 2007, a accueilli sa demande favorablement en lui accordant une somme supplémentaire de 25,5 millions de dollars sur trois ans. Ce financement permettra à l'Office de faire face à la hausse de ses coûts de fonctionnement. Les dépenses pourront être recouvrées en vertu du Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie.

Son action s'inspire de sa vision qui consiste à être une organisation hautement performante et gère de manière stratégique, où les postes sont dotés au moment opportun par la personne qui convient. Afin de tenir compte du fait que le rendement de l'organisation est directement lié à l'excellence technique et à la souplesse des effectifs, un processus d'évaluation du rendement annuel qui associe le rendement de chacun des membres du personnel aux priorités de l'Office en matière de fonctionnement a été mis en place. Au cours de la dernière année, les projets-pilotes de rémunération au rendement et d'indemnité de marché se sont poursuivis afin de bien montrer que le rendement individuel pouvait être reconnu et récompensé.

Recrutement, conservation de l'effectif et planification de la relève

Étant donné le rôle unique qu'il joue pour la population canadienne, l'Office doit relever le grand défi de recruter et de conserver un effectif qui possède les compétences essentielles à l'exécution de son mandat. La Stratégie des personnes recense les besoins à long terme de l'ONE et définit une méthode pour recruter et conserver des employés qualifiés. Grâce à ce plan, l'ONE actualise et raffine ses stratégies de recrutement et de conservation de l'effectif ainsi que sa planification de la relève sur plusieurs fronts.

L'Office offre à son personnel un milieu de travail souple. Dans un effort de conservation de l'effectif sur le marché du travail concurrentiel de Calgary, plusieurs employés travaillaient depuis leur domicile à partir de diverses régions au Canada. Cette politique de télétravail offre de nombreux avantages, entre autres celui de conserver des employés chevronnés que le travail de l'Office stimule, ainsi que la possibilité pour ces personnes d'établir des réseaux avec les autres parties prenantes, notamment les gouvernements provinciaux, des associations, les sociétés pipelinières et l'industrie pétrolière et gazière de partout au Canada.

Durant l'exercice 2007-2008, l'Office a perfectionné un cadre de travail axé sur l'acquisition de connaissances, de compétences et d'expérience qui permet aux employés de cheminer vers leurs objectifs personnels tout en contribuant à la mission de l'Office. Ce dernier appuie la croissance professionnelle en offrant à tout son personnel des occasions de participer à des programmes de perfectionnement, un encadrement approprié et d'autres occasions d'apprentissage. Celles-ci peuvent être orientées sur la réalisation des attentes actuelles ou le dépassement des objectifs et font partie intégrante d'une plus vaste stratégie de planification de la relève. L'année dernière, le personnel de l'ONE a consacré environ 14 000 heures à des activités d'apprentissage, que ce soit en assistant à des conférences, en suivant des cours structurés ou des programmes d'études, ou encore en participant à une formation en cours d'emploi. En avril 2007, l'Office a lancé son programme d'excellence technique, dont l'objectif est de promouvoir le transfert, en temps opportun, des connaissances et l'amélioration des compétences. À ce jour, près de 200 employés de l'Office ont reçu une formation dans une foule de domaines techniques et législatifs dans le cadre du projet.

Le programme de formation au leadership de l'Office vise le développement des compétences de gestionnaire et des qualités de chef. En participant à ce programme, les chefs actuels et éventuels affûtent leurs compétences, au moyen de programmes de

des ressources, l'Office s'était donné comme objectif de se situer dans une plage de 4 % de son budget annuel; il a amplement atteint cet objectif en terminant l'exercice à seulement 1,3 % de son budget (tableau 7). Cet écart rend compte du retrait de l'allocation et des coûts de la réserve pour audiences, qui sont considérés comme non prévisibles. Le nombre et la complexité des audiences varient d'une année à l'autre en fonction des demandes du secteur. À cet égard, la réserve pour audiences doit être traitée distinctement.

Tableau 7 : Gestion des ressources de l'ONE

Ressources allouées à l'ONE		Ressources allouées révisées	
Moins : Rémunération au rendement, indemnité de marché et prime à l'équipe de direction	2 685,8	Moins : Indemnités de départ recouvrables et congés de maternité	1 051,3
Ressources allouées révisées	38 714,9	Ressources allouées révisées	37 082,8
Moins : Dépenses	766,7	Moins : Excédent prévu	
Solde	865,4		
% par rapport aux ressources allouées révisées	2,2 %	Objectif des ressources sans la réserve pour audiences (en millions de dollars)	
Ressources allouées révisées	38 714,9 \$	Ressources allouées révisées	38 714,9 \$
Moins : Allocation à la réserve pour audiences	1 221,6 \$		
Ressources allouées révisées	37 493,3 \$	Moins : Dépenses	36 243,9 \$
Moins : Excédent prévu	766,7 \$		
Solde – Sans la réserve pour audiences	482,7 \$		
% par rapport aux ressources allouées révisées	1,3 %		

Programme et résultats par rapport aux objectifs de 2007-2008

Dans son RPP 2007-2008, l'ONE a fixé trois objectifs pour le but 5. Ces objectifs et les résultats atteints sont examinés ci-après.

1. L'ONE possède la capacité nécessaire pour remplir son mandat.

Une fois encore, l'exercice 2007-2008 a été riche en changements et en défis, à l'intérieur de l'organisation comme à l'extérieur. Le personnel a continué de répondre aux exigences grandissantes amenées par la mondialisation, la réorientation de l'approvisionnement énergétique et le changement technologique. Pour leur part, les chefs doivent mettre en œuvre une démarche axée sur les résultats qui préconise l'innovation, la responsabilisation et la prise de risques, en plus de diriger une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. L'ONE continuera d'être confronté à une concurrence féroce sur un marché du travail comprimé pour s'assurer les services d'employés compétents et expérimentés dont il a besoin pour remplir son mandat.

travail intéressant qu'il offre dans la défense de l'intérêt public ainsi que sur l'équilibre travail-vie personnelle et les dispositions de travail souples qu'il propose.

Mesures de rendement et résultats

Pour évaluer son succès en regard des objectifs du but 5, l'ONE a utilisé les mesures du rendement suivantes :

- Satisfaction des employés
- Gestion efficace des ressources

Satisfaction des employés

En réaction aux résultats du sondage d'opinion mené en 2005 à la grandeur de l'appareil étatique, un groupe consultatif formé d'employés a formulé 25 recommandations clés d'améliorations à apporter au milieu de travail, aux relations et aux communications. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'équipe de direction de l'Office a donné suite à beaucoup de ces recommandations et a affiché un registre des mesures prises sur son intranet. Ce registre compile les activités et les initiatives précises qui ont été mises en œuvre pour examiner des questions prioritaires comme :

- revitalisation des valeurs de l'Office;
- élargissement du champ de communication de l'équipe de direction;
- amélioration du programme de gestion du rendement (RESULTS) et des programmes de formation;
- élaboration de plans pour mettre en place de la formation sur la gestion du changement, à l'intention des chefs et des employés;
- lancement d'un examen de classification du personnel.

Après avoir planifié un « mini » sondage auprès de ses employés en janvier 2008 pour mesurer les progrès enregistrés sur les points mentionnés ci-dessus et d'autres initiatives en cours, l'Office a dû remettre ce projet à plus tard en raison des négociations de la convention collective. Un sondage d'opinion des employés à l'échelle de toute la fonction publique est prévu pour l'automne 2008. Dans ces circonstances, l'Office a choisi d'effectuer un sondage sur les valeurs de l'ONE qui a révélé qu'entre 88 % et 90 % des employés comprennent et intègrent dans leur vie les valeurs de l'organisation.

Gestion efficace des ressources

En 2007-2008, l'Office a pu miser, pour la planification de ses activités, sur un outil d'affectation des ressources et une méthode de suivi de chaque équipe et de chaque secteur afin d'aider à l'exécution de son mandat et de son plan stratégique. Cette année, le plan d'activités a évolué et est devenu un document dynamique qui sert d'outil efficace pour la gestion des ressources. Ce processus a été facilité en reliant la majorité des activités du plan au système de comptabilité générale. Grâce à cet outil de planification

Par ailleurs, durant la période visée, l'Office a obtenu des fonds supplémentaires du Conseil du Trésor pour embaucher du personnel plus spécialisé afin de composer avec la charge de travail sans cesse croissante et de planifier la relève. Dans son travail de recrutement et de conservation de l'effectif, l'Office continue de mettre l'accent sur le

de recrutement. nécessité d'évaluer dans un cadre hautement réglementé posent d'autres défis en matière Calgary, où l'Office est installé. La composition démographique changeante et la logement a rendu difficile le recrutement de travailleurs chevronnés vers la région de précarter la capacité de concurrencer les autres employeurs. De plus, le coût élevé du aussi bien sur le plan de la rémunération que des avantages sociaux, ont continué de qu'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée et des hausses associées à cette situation, Au cours de l'exercice 2007-2008, un marché du travail serré partout en Alberta ainsi remplir son mandat.

processus de gestion des documents et des ressources financières dont il a besoin afin de pour faire en sorte de disposer du personnel, de la technologie, des installations, des engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses nécessaires pour soutenir une organisation hautement performante et respectueuse de ses Le but 5 porte sur les responsabilités en matière de leadership et de gestion qui sont

L'ONE produit de bons résultats par l'exercice d'un leadership novateur et la mise en œuvre de processus efficaces.

2.3.5 But 5

l'étape de l'examen par voie d'audience. résoudre les conflits entre les propriétaires fonciers et les sociétés, avant d'arriver à 2007-2008. Cependant, un projet-pilote est en cours, dans le but principalement de les processus prévus au titre de la réglementation a été stoppé durant l'exercice suffisantes, le projet d'élaboration d'une série de démarches fondées sur les intérêts pour disposition de l'Office selon les particularités de la demande. Faute de ressources les méthodes fondées sur les intérêts et les audiences offrent des choix de processus à la soit le moyen le plus efficace et le plus approprié pour examiner un dossier. Ensemble, réduire la durée de traitement et à faire baisser les coûts. Il arrive toutefois que l'audience juridictionnels. Cette façon de procéder contribue à rendre les processus plus efficaces, à les intérêts et, en général, en explore l'utilisation avant de passer aux processus direction de l'Office prévoit adopter, lorsque cela sera possible, des processus fondés sur En ce qui concerne les demandes et les processus sur lesquels elle exerce un contrôle, la

2. L'ONE a recours à un éventail de démarches fondées sur les intérêts dans l'exécution de ses fonctions de réglementation.

s'ajouteront durant l'exercice 2008-2009. recherche plus fiable. Le site Web rajoint incorpore la version 2.0 des lignes directrices sur la Normalisation des sites Internet du Conseil du Trésor, d'autres améliorations

Durant l'exercice 2007-2008, l'Office a entrepris une mise à jour de son site Web. La nouvelle livrée est plus facile d'accès et permet aux parties prenantes de mieux comprendre le rôle de l'Office et la mécanique pour participer à ses processus. Parmi les principales améliorations apportées : fonctionnalités de navigation plus claires et outil de

Cet aspect de l'objectif relatif à la participation vise à s'assurer que les besoins de l'Office et ceux des parties prenantes sont satisfaits grâce à une participation efficace aux processus. L'Office s'affaire à mettre en place un nouveau programme de participation du public, qui aide, de manière proactive, la participation efficace des Canadiens aux dossiers à l'étude. Dans le cadre de son processus d'audience, il tient maintenant de façon routinière des consultations avant audience avec les membres intéressés du public afin de les aider à participer à celle-ci.

1. Les méthodes utilisées par l'ONE pour favoriser la communication et la participation à l'égard des dossiers dont il traite répondent aux besoins des parties prenantes.

Tel qu'il est indiqué dans le RPP, l'Office visait trois objectifs. L'un d'eux, fournir une aide financière aux participants à l'égard des instances portant sur les demandes relatives à l'infrastructure, a été abandonné. Les avis juridiques qui ont été fournis à l'Office indiquaient qu'il était nécessaire de modifier la loi pour agir ainsi. Par ailleurs, avec la création du BCGP, durant l'exercice précédent, il était entendu qu'il y aurait démarche multipartite sur cette question: l'exigence de l'Office à l'égard du financement des participants est une constituante de cette démarche.

Programme et résultats par rapport aux objectifs de 2007-2008

Le nombre de visites du site Web de l'Office demeure élevé. L'ajout de nouvelles possibilités de recherche l'année dernière a commencé à porter ses fruits, même si l'indexation de ces moteurs de recherche n'est pas terminée.

Total	709	1086	- 34,7 %
Français	52	53	- 1,9 %
Anglais	657	1033	- 36,4 %

Tableau 6 : Mentions de l'ONE dans les médias

Compte tenu des efforts mis dans la préparation du rapport *L'avenir énergétique du Canada*, un moins grand nombre d'études sur les marchés de l'énergie ont été publiées durant l'exercice. En outre, par rapport à l'exercice précédent, il y a eu moins d'audiences présentant un intérêt pour les médias. Pour les facteurs déjà évoqués, on a noté une diminution du nombre de mentions dans les médias, bien que la couverture médiatique des processus et des communiqués de l'ONE ait été généralement bonne.

répondant avec générosité aux besoins des journalistes relativement au type et à l'étendue des renseignements fournis, ainsi qu'en distribuant des compléments d'information et des analyses dans un langage clair.

relations plus solides et plus ouvertes. En travaillant avec les parties qui sont les plus susceptibles d'être touchées par l'infrastructure pipeline, des mesures seront prises pour clarifier les droits et les intérêts de toutes les parties, pour rendre les processus de l'ONE toujours plus accessibles et pour injecter une dose de certitude dans les questions touchant la cessation d'exploitation des pipelines.

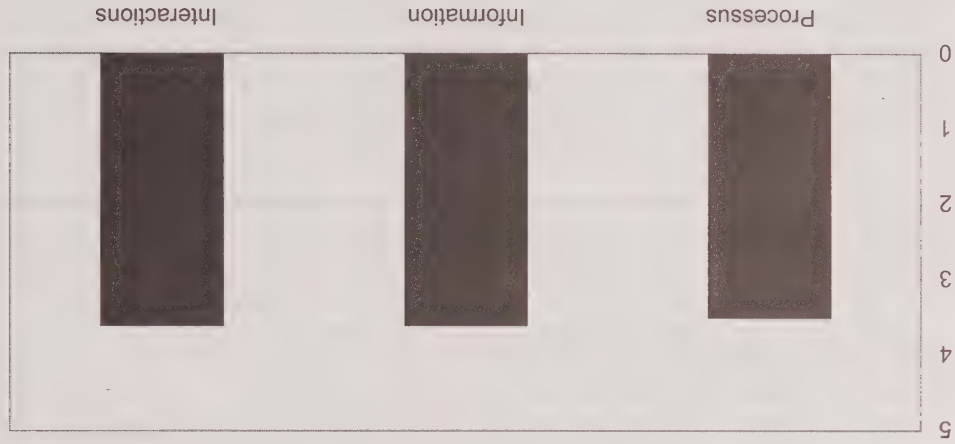
Mesures de rendement et résultats

Pour évaluer le succès des objectifs de son quatrième but, l'Office a recours à la mesure de rendement suivante :

Les processus de l'Office permettent une participation efficace des parties aux dossiers à l'étude.

L'Office tient à ce que les parties prenantes participent efficacement à ses processus publics. Pour évaluer cet aspect, il utilise un indicateur composé qui détermine la satisfaction des parties prenantes à l'égard de ses processus, de l'information qu'il fournit et de leurs interactions avec lui. Selon les données recueillies auprès de diverses sources, dont des sondages effectués tout au long de l'exercice et lors de certains événements (audiences et ateliers, par exemple) ainsi que des fiches de commentaires encartées dans les publications qu'il distribue, les parties prenantes se disent satisfaites dans une proportion de 71 %. La figure 12 indique la note accordée aux processus de l'Office, à l'information diffusée et aux interactions, sur une échelle de cinq.

Figure 12 : Degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard des processus, de l'information et des interactions



Dans un effort pour partager l'information d'une manière opportune et efficace, l'Office a organisé de nombreuses activités à l'intention des Canadiens et des médias, comme les séances d'information à l'intention des médias après le lancement de publications et d'autres sur les processus. Il poursuit sa démarche proactive envers les médias en

Dans l'accomplissement de son mandat, l'Office bénéficie d'une participation efficace du public.

Depuis sa création, l'Office offre au public des possibilités de participer à la prise des décisions de réglementation. Au cours des dernières années, cependant, il a élargi l'éventail des possibilités de participation en menant de vastes consultations sur des processus nouveaux, en multipliant le nombre d'assemblées et d'audiences tenues dans les collectivités touchées, ainsi qu'en mettant à la disposition du public une plus large gamme de moyens d'avoir accès aux renseignements sur ses activités.

Une participation efficace des citoyens nécessite une volonté de s'engager dans une démarche de communication ouverte, franche et transparente. Ce sont les parties touchées par les projets proposés qui risquent de perdre le plus, et pour rendre des décisions conformes à l'intérêt public, il est indispensable que l'ONE s'assure que le public participe à la décision d'une manière appropriée. Des processus simplifiés, des séances d'information, l'accès aux documents de réglementation via Internet et l'application du mécanisme approprié de règlement des différends² sont certains des moyens auxquels l'Office a recours à l'appui de son objectif de participation efficace de la population.

Dans le cadre de l'examen de quelques-uns des enjeux liés aux questions foncières, l'Office a mis sur pied l'Initiative de consultation relative aux questions foncières. Le but de l'ICQF est de servir de forum où toutes les parties intéressées et l'Office pourront dialoguer et trouver des solutions favorisant le développement responsable à long terme du secteur de l'énergie, tout en respectant les droits des personnes touchées.

L'ICQF comprend une démarche en quatre volets liés aux enjeux les plus courants : faciliter aux processus de l'ONE et traiter des questions financières et physiques en rapport avec la cessation d'exploitation des pipelines. Pour chaque élément, des résultats escomptés ont été définis et des documents de travail ont été publiés afin de mettre en contexte les questions à l'étude et canaliser les discussions sur les enjeux principaux. Toutes les parties prenantes – propriétaires fonciers, industrie, groupes autochtones, organismes non gouvernementaux et autres organismes de réglementation et ministères ont été invitées à prendre part à l'ICQF.

Au terme des consultations, l'Office a publié des ébauches de rapports sur les résultats obtenus et a invité les parties à formuler des commentaires sur le plan d'action proposé. L'Office travaille en étroite collaboration et de façon transparente avec les principaux groupes de parties prenantes afin de concevoir et de mettre en œuvre un processus de consultation qui répond aux besoins des personnes désireuses de participer. Résultat : des

² Le mécanisme approprié de règlement des différends (MRD) représente un outil qui peut être employé pour amener les parties à régler leurs différends en dehors des audiences et des litiges devant les tribunaux. Il comprend des options comme la négociation, la médiation et les ateliers, qui aident les parties en présence à comprendre mutuellement les intérêts et les points de vue de l'autre, et accroissent leurs chances d'en arriver à une solution qui est bénéfique pour tous.

dialogue. Après la diffusion, l'Office a organisé une conférence nationale dans le but de faciliter davantage la discussion sur les résultats présentés. Près de 40 000 visiteurs ont cliqué sur le lien menant au rapport dans le site Web de l'Office en 2007-2008. Le rapport et les documents d'accompagnement sont disponibles dans le site Web de l'Office à l'adresse www.nrb-one.gc.ca.

L'ONÉ recueille et analyse de l'information sur les marchés énergétiques canadiens par le truchement des processus prévus au titre de la réglementation et de la surveillance des marchés, afin d'appuyer son programme de réglementation et de fournir des renseignements qui aideront les responsables des politiques, l'industrie et la population à prendre des décisions judicieuses. Dans le cadre de son programme d'information sur l'énergie, l'Office tâche de renseigner les Canadiens sur les questions et les faits nouveaux touchant le marché de l'énergie et liés à son mandat de réglementation (principalement ceux ayant rapport avec le gaz, le pétrole et l'électricité). Le programme consiste en des évaluations du marché de l'énergie qui proposent une analyse détaillée de divers aspects de la filière énergétique du Canada, de notes d'information concises, d'information sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et de rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie. Durant l'exercice 2007-2008, l'achalandage dans ces sections du site Web de l'ONÉ a augmenté de 28 % par rapport à l'exercice précédent.

Pendant la période visée, l'Office a poursuivi ses efforts de mise au point d'un ensemble de produits et de services de communication pour ses analyses et ses observations sur le marché de l'énergie. Parmi ces produits se trouvent des notes d'information à l'intention des médias au sujet des perspectives de l'Office relativement aux marchés du pétrole, du gaz naturel et de l'électricité, avant l'arrivée de l'été et de l'hiver. Ces perspectives révèlent les prévisions de l'Office en ce qui a trait au fonctionnement des marchés pour les mois à venir. De plus, les membres de l'Office et le personnel ont animé diverses conférences et tables rondes au cours de l'exercice.

La section du site Web de l'ONÉ consacrée aux consommateurs – *Données sur les prix de l'énergie à l'intention des Canadiens* – continue de fournir à la population des renseignements opportuns sur les prix de l'énergie, et cela, dans un format facile à comprendre. Cette section traite des prix du pétrole, du gaz naturel, du propane et de l'électricité.

La loi confère à l'ONÉ, à titre d'organisme de réglementation, la tâche de recueillir des données et de produire des rapports statistiques sur les secteurs du pétrole, du gaz et de l'électricité. Ces rapports portent notamment sur les sujets suivants : exportations, importations, volumes et prix du gaz naturel, exportations de propane et de butane, exportations de pétrole brut et de produits pétroliers, prix à l'exportation du pétrole brut et léger, offre et utilisation de pétrole brut et importations et exportations d'électricité. Ces rapports statistiques sont disponibles dans le site Web de l'Office.

ce qui réduit les délais. Grâce à un processus simplifié d'évaluation des demandes pour des installations à faible risque, l'Office raccourcit le temps requis pour rendre une décision, dans le cas des demandes visant des pipelines courants et de petite taille, réduit les coûts liés à de telles demandes pour le secteur et incite ce dernier à ne pas craindre la réglementation fédérale dans le cas des petits pipelines.

$$\begin{array}{r} \text{Demande non complexe sur le plan technique} \\ + \\ \text{Dossier de conformité satisfaisant} \\ + \\ \text{Outils en place pour la vérification de la conformité tout} \\ \text{au long du cycle de vie} \\ = \\ \text{Évaluation simplifiée de la demande} \end{array}$$

Le dossier de conformité de la société est contrôlé au moyen de rapports d'inspection, de vérification et de conformité aux conditions. Les sociétés réglementées utilisent les critères établis par l'Office pour évaluer les risques de leurs projets, en confirmant le degré de risque pour chaque critère et en fournissant des renseignements supplémentaires quand le seuil de risque le plus bas pour ce critère est dépassé. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a mis au point un système de demande en ligne à l'intention des sociétés qui présentent des demandes visant de petits pipelines.

Une démarche analogue a été entreprise pour le traitement des demandes d'exportation d'électricité, afin de mieux adapter le processus à la portée de la demande et au risque inhérent à celle-ci. Durant la période à l'étude, l'Office a tenu des consultations auprès des parties prenantes sur le projet de simplification des demandes d'exportation d'électricité. Cette initiative a connu un vif succès. Parmi les résultats provisoires : réduction de la quantité d'informations à fournir pour les demandes d'exportation d'électricité; réduction de la durée de traitement des demandes; amélioration de la documentation, de la méthode et des pratiques liées aux processus internes.

2. Le programme d'information de l'ONE dans le domaine de l'énergie fait ressortir les nouveaux enjeux sur le marché et les défis sur le plan de la réglementation.

Partie intégrante du programme d'information sur l'énergie, le rapport intitulé *L'avenir énergétique du Canada* s'intéresse à l'offre et à la demande d'énergie à long terme au Canada. Dans ce rapport, publié à l'automne 2007, l'Office a combiné des études faites des divers secteurs énergétiques en une seule analyse et revue prospective du marché global de l'énergie. Le document explore divers scénarios plausibles afin de renseigner les Canadiens sur la manière dont la filière énergétique pourrait évoluer au cours du prochain quart de siècle, soit d'ici 2030. Le rapport renferme un large éventail de scénarios possibles relativement à l'offre et à la demande d'énergie. Les réactions obtenues lors des consultations qui ont eu lieu partout au Canada indiquent que les Canadiens veulent des rapports plus fréquents sur l'avenir énergétique du pays et veulent que ces rapports servent d'instrument pour partager l'information et encourager le

Tableau 5 : Délais de traitement et normes de service

Type de traitement		Durée de traitement		Norme		Résultats		Délai moyen	
Empresse aux formes bas		Article 58		Norme		Résultats		Délai moyen	
Catégorie A : 12		80 % en 40 jours		92 %		33,0			
Catégorie B : 3		80 % en 90 jours		100 %		58,0			
Catégorie C : 0		80 % en 120 jours		(s.o.)		(s.o.)			
Méthode de décision		Norme		Résultats		Moyenne			
80 % des motifs de décision produits dans les 12 semaines suivant une audience publique : 5		80 % en 12 semaines		80 %		(s.o.)			
Anticipation à l'égard des		Norme		Résultats		Délai moyen			
Catégorie A : 7		80 % dans les 40 jours civils		100 %		35,0			
Catégorie B : 3		80 % dans les 90 jours civils		100 %		72,0			
Autonomie de jugement et		Norme		Résultats		Délai moyen			
Ordonnances visant les LCN : 6		2 jours ouvrables		67 %		2,3			
Ordonnances visant le pétrole : 13		2 jours ouvrables		62 %		2,2			
Ordonnances visant le gaz naturel : 149		2 jours ouvrables		99 %		2,0			
1. Les demandes aux termes de l'article 58 sont classées dans l'une de trois catégories selon la complexité des enjeux (faible, moyenne ou élevée), le nombre estimatif et le type de demandes de renseignements qu'elles pourraient engendrer, la probabilité qu'elles suscitent l'intérêt de tiers et la mesure dans laquelle des autorités fédérales pourraient devoir participer à l'évaluation environnementale de la demande.									
2. En 2007-2008, deux motifs de décisions nécessitant la production d'un rapport d'évaluation environnementale distinct ont exigé une réponse du gouvernement ou une décision du ministre de l'Environnement. Une nouvelle norme de service visant ces motifs de décision a été préparée pour l'exercice 2008-2009.									
3. Les demandes d'exportation d'électricité sont classées en deux catégories (mineure ou majeure), selon leur degré de complexité.									
4. Les normes de service concernant le pétrole et les LCN ne visent que les nouvelles ordonnances (et non les renouvellements).									

Programme et résultats par rapport aux objectifs de 2007-2008

Dans son RPP 2007-2008, l'Office a défini trois objectifs pour son but 3. Ces objectifs et les résultats atteints sont examinés ci-dessous.

1. Les processus prévus au titre de la réglementation sont adaptés à l'envergure des demandes et des autres activités réglementées ainsi qu'au risque en présence.

Durant l'exercice, l'Office a amélioré son processus pour les demandes visant des pipelines de petite taille avec l'adoption de critères permettant aux sociétés de présenter des demandes simplifiées. Il peut ainsi traiter les demandes d'une manière plus efficiente,

capacité de transport des pipelines au Canada est demeurée très servée, ce qui pourrait indiquer qu'il faudra l'augmenter.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a approuvé les projets de pipeline Keystone de TransCanada (69 000 m³) et Alberta Clipper d'Enbridge (71 500 m³). L'ACAC d'Enbridge (Westspur), ainsi que le projet Southern Lights d'Enbridge consistant à transporter des diluants des États-Unis vers la région des sables bitumineux de l'Alberta.

Preuve que le public canadien tire parti des conseils et des produits d'information

L'Office fournit des produits d'information sur les tendances des marchés énergétiques afin que la population dispose des renseignements nécessaires pour faire des choix quant aux sources d'énergie à privilégier et pour que les responsables des politiques aient accès à une information indépendante, opportune et objective afin de prendre des décisions éclairées. L'Office offre des renseignements sur le marché de l'énergie par ses évaluations du marché, ses rapports statistiques et ses consultations auprès d'autres entités. Toute cette information est disponible dans le site Web de l'ONE. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'achalandage sur le site Web de l'Office a continué d'augmenter.

La section Données sur les prix de l'énergie à l'intention des Canadiens demeure très populaire et contribue à maintenir le nombre de visites au niveau de l'année dernière. Le rapport L'avenir énergétique du Canada et les documents d'accompagnement disponibles dans le site sont les sections liées aux produits énergétiques les plus consultées, ce qui révèle que l'information sur l'énergie produite par l'Office est de plus en plus utilisée.

Preuve que les processus de l'Office prévus au titre de la réglementation sont efficaces et efficaces

L'Office surveille de près l'efficacité et l'efficacité de ses processus réglementaires. Depuis 2005, il publie et affiche des normes de service dans son site Web. L'Office compile des données sur la durée de traitement (c'est-à-dire le temps écoulé entre le moment où il reçoit une demande et celui où il rend sa décision) afin de connaître le nombre, le type et la durée de traitement des demandes qui lui sont soumises. L'Office peut ainsi faire la preuve que ses processus réglementaires sont efficaces et efficaces et déceler plus facilement les éléments nécessitant une attention plus particulière. Il a établi des normes de service pour des délais de traitement. Le tableau 5 illustre les normes de service associées aux divers types de demandes et de permis, de même que le rendement en regard de celles-ci pour l'exercice 2007-2008.

Durant l'exercice visé, l'Office a traité 351 demandes à court terme, dont 58 pour des ordonnances d'exportation de propane, 49 de butane et 95 de pétrole ou de produits pétroliers, ainsi que 149 ordonnances d'importation ou d'exportation de gaz naturel. Toutes les demandes d'exportation ont été traitées selon la norme de service de l'Office de deux jours, sauf deux ordonnances visant les liquides de gaz naturel (LGN) et cinq nouvelles ordonnances de pétrole ou de produits pétroliers. Dans ces situations, le roulement de personnel et les délais de traitement expliquent en partie l'écart. Les ordonnances n'ayant pas satisfait à la norme de deux jours ont été traitées dans les trois jours.

Bien que l'utilisation de la capacité des oléoducs en 2007-2008 ait affiché une certaine disponibilité, les engorgements en aval sur le réseau Express et sur celui d'Enbridge ont limité la quantité de pétrole brut pouvant être expédié. Alors que la production de pétrole canadien augmente, sous l'impulsion de la mise en valeur des sables bitumineux, la

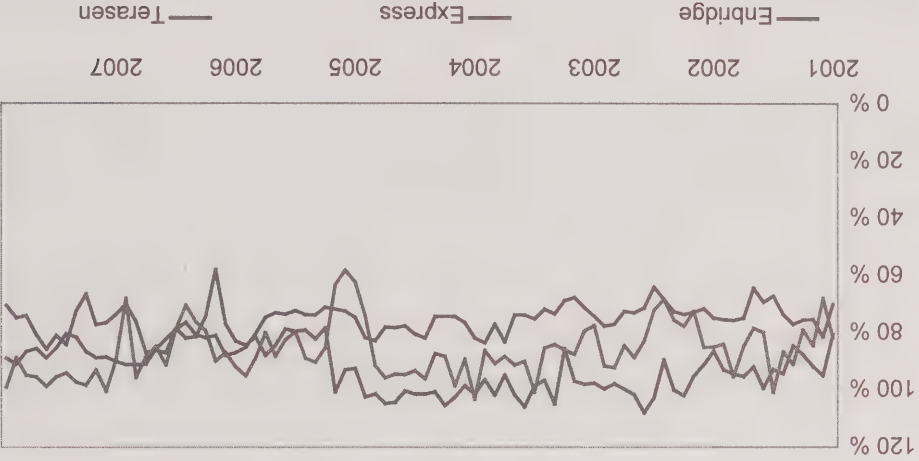


Figure 11 : Utilisation de la capacité des oléoducs

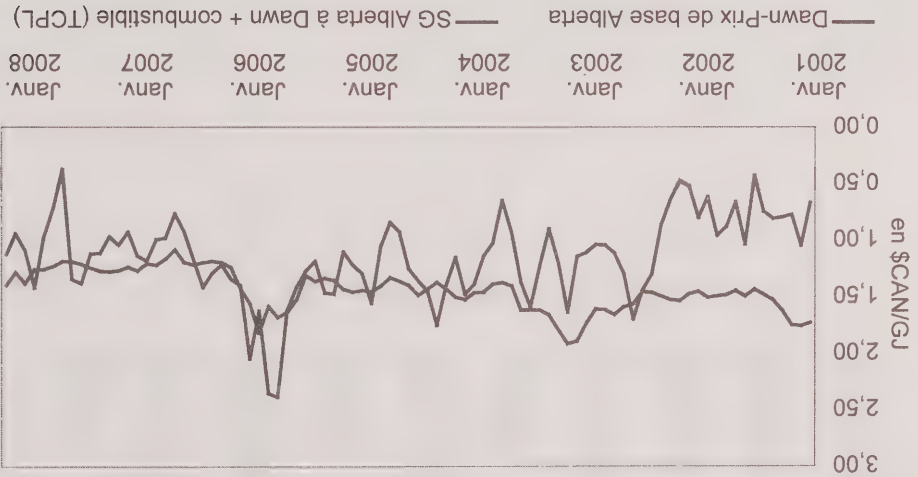


Figure 10 : Comparaison entre le prix de base (Alberta) et le coût du transport (plus le combustible)

produits qu'ils pouvaient expédier à partir de Hardisty, en Alberta. Certains oléoducs du réseau d'Enbridge ont fonctionné à plein rendement ou presque et, parfois, n'ont pu transporter tous les volumes offerts.

Figure 9 : Prix résidentiels de l'électricité dans les grandes villes canadiennes



(Source : Hydro-Québec. Comparaison des prix de l'électricité dans les grandes villes nord-américaines. 2007)

En ce qui a trait à la suffisance de la capacité pipelinrière, l'Office utilise un critère de mesure fondé sur le principe suivant : si la capacité est suffisante, l'écart de prix entre deux marchés raccordés par un pipeline devrait être comparable ou inférieur au coût du transport. Si l'écart de prix se maintient au-dessus du coût du transport pendant de longues périodes, cela peut indiquer qu'il est nécessaire d'augmenter la capacité d'un pipeline.

Comme l'indique la figure 10, l'écart de prix est habituellement inférieur au coût du transport entre l'Alberta et Dawn, en Ontario (transport garanti plus combustible) sur le réseau de TransCanada Pipelines qui relie les deux marchés. Les données indiquent que de façon générale, la capacité pipelinrière est suffisante entre l'Alberta et l'Ontario. Par des analyses similaires, l'Office a conclu, au cours du dernier exercice, que tous les principaux couloirs de gazoducs avaient une capacité suffisante.

L'Office surveille aussi de près l'utilisation des pipelines en regard de leur capacité, pour déterminer s'ils offrent un niveau de transport suffisant. Cette analyse révèle également qu'en 2007-2008, la capacité des réseaux de gazoducs était adéquate, mais que celle des réseaux d'oléoducs était soumise à certaines restrictions. La figure 11 illustre l'utilisation des oléoducs.

Le réseau Trans Mountain Pipeline de Kinder Morgan a été utilisé en répartition pendant toute l'année en raison de la forte demande des raffineries du nord-ouest des États-Unis et des expéditions accrues à partir du quai Westridge. Les producteurs de pétrole brut ont cherché à expédier leur produit vers la côte ouest pour augmenter leurs revenus nets, le marché du Midwest américain étant arrivé à saturation. Le pipeline Express de Kinder Morgan avait une capacité suffisante, mais à cause d'un resserrement de la capacité en aval sur le réseau Platte, les producteurs canadiens ont été limités dans la quantité de

Une longue période de chaleur marquée par cinq avertissements de panne possible, en juillet 2007, a poussé les prix jusqu'à 999 \$/MWh, produisant une moyenne mensuelle sur le réseau commun de 214 \$/CAN/MWh. Deux situations exceptionnelles en Alberta expliquent ces écarts considérables entre les marchés régionaux durant les derniers étés : une faible production et des interruptions de transport. Les prix dans les deux régions ont suivi les mêmes tendances depuis septembre 2007.

La figure 9 montre que les prix de l'électricité payés par les consommateurs varient de façon marquée selon les régions au pays. Les prix les plus bas se trouvent dans les provinces riches en ressources hydrauliques, qui ont les coûts les moins élevés et qui sont moins touchées par les augmentations du prix du pétrole que celles dont la production d'électricité repose sur les combustibles fossiles.

Les conditions suivantes doivent être remplies pour que le réseau de transport pipeline de pétrole et de gaz fonctionne bien : 1) il doit y avoir une capacité pipeline suffisante pour acheminer les produits aux consommateurs qui en ont besoin; 2) les pipelines doivent fournir des services qui répondent aux besoins des expéditeurs à des prix raisonnables; 3) les pipelines doivent être suffisamment vigoureux sur le plan financier pour attirer des capitaux à des conditions qui leur permettent de bâtir l'infrastructure voulue et d'assurer l'entretien de leurs réseaux à un coût raisonnable pour les clients.

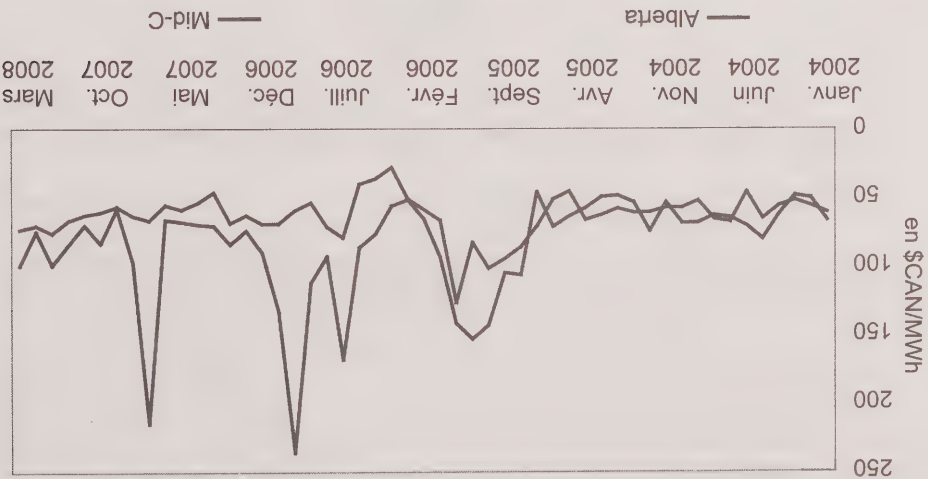


Figure 8 : Prix de pointe de l'électricité en Alberta et au carrefour Mid-Columbia

Malgré le fait que l'Ontario connaisse surtout ses périodes de pointe en été, en 2007, les prix mensuels moyens en période de pointe ont atteint des sommets en février et en décembre. En ce qui a trait au prix le plus élevé en été, il a été enregistré en août, l'année dernière, quand les prix à l'interconnexion PJM étaient, en moyenne, 20 \$/MWh plus élevés qu'en Ontario pendant le même mois. L'écart à l'interconnexion PJM durant l'été s'explique par la congestion sur les lignes de transport d'électricité dans cette région. La demande intérieure de l'Ontario a légèrement diminué par rapport à l'été 2006, en raison de températures douces et d'une demande industrielle léthargique.

(comme l'indique la figure 8, le prix de l'électricité en période de pointe de l'Alberta Electric System Operator et le prix au carrefour Mid-Columbia (Mid-C) dans l'état de Washington représentent les points d'établissement des prix pour la partie ouest du continent. La corrélation entre les deux prix est manifeste la aussi, tout en étant moins rapprochée que dans l'Est du Canada. Les contraintes de transport continuent de limiter la quantité d'énergie qui peut être échangée entre ces régions.

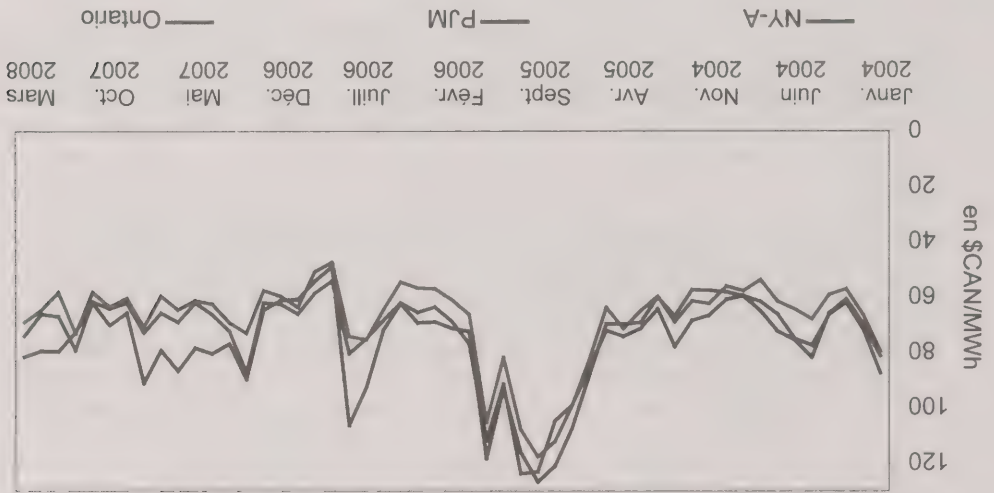


Figure 7 : Prix de pointe de l'électricité en Ontario et dans les marchés américains avoisinants

À titre d'exemple, les prix de gros de l'électricité en Ontario sont directement liés à ceux des marchés américains des environs. La figure 7 montre les points d'établissement des prix des interconnexions Pennsylvanie-Jersey-Maryland (PJM) et New York-Ouest (NY-A).

interconnectés, la corrélation entre les prix est moins directe.

reproduire sur l'autre. S'il existe des contraintes de transport entre les marchés de transport efficaces et efficaces, les fluctuations de prix sur un marché devraient se capacité de production de tels marchés est suffisante et qu'ils sont reliés par des réseaux figures 7 et 8 présentent les prix sur des marchés de l'électricité interconnectés. Quand la l'électricité sans entrave, où les prix sont fixés par le jeu de l'offre et de la demande. Les Au pays, seules les provinces de l'Ontario et de l'Alberta possèdent des marchés de

En 2007, en réaction à la demande croissante de produits pétroliers, le taux d'utilisation des raffineries canadiennes a augmenté de 1,6 %. L'approvisionnement de combustibles de distillat (mazout de chauffage et diesel) a été suffisant au cours de l'hiver, sauf dans l'Ouest canadien où un incendie à l'usine de valorisation de Shell à Scottford, en novembre, a réduit l'offre de ces produits. Les prix des produits ont monté d'environ 4,2 % en 2007, par rapport à 2006, conséquence de la hausse des prix du pétrole brut. L'augmentation de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine a neutralisé les effets de la hausse du prix du pétrole brut au Canada.

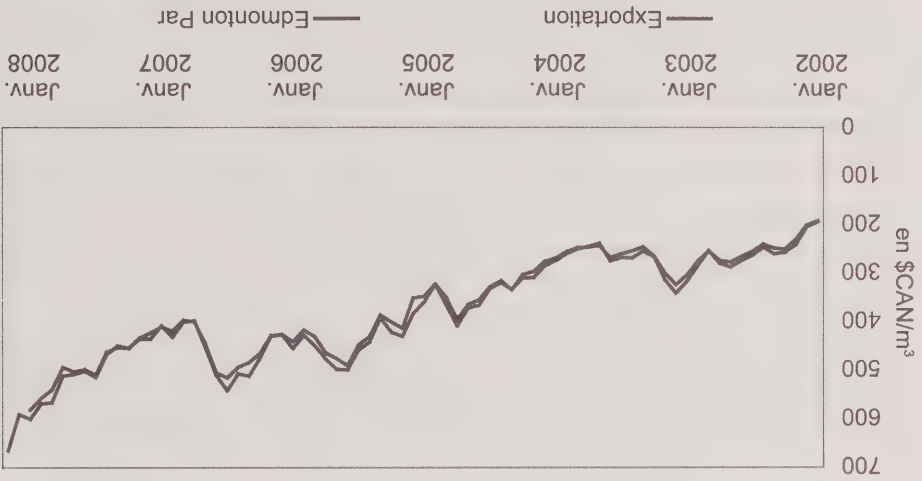


Figure 6 : Prix du pétrole sur le marché intérieur et prix à l'exportation



Figure 5 : Prix du gaz naturel sur le marché intérieur et prix à l'exportation

La figure 5 révèle que les prix rendent compte de l'offre et de la demande générales en Amérique du Nord. Les Canadiens paient le gaz naturel à des prix équitables. En raison des températures supérieures à la normale enregistrées à l'hiver 2006-2007, les stocks de gaz naturel dans les installations de stockage en Amérique du Nord étaient considérables au début d'avril. Le prix du gaz a baissé au printemps et à l'été, par suite de la hausse des importations de GNL aux États-Unis. Septembre arrivé, ces importations ont baissé à la moitié du volume estival au moment où la demande s'accroissait en Europe et en Asie en prévision de l'hiver. Cela a eu comme conséquence de faire monter le prix du gaz naturel après septembre alors qu'il avait atteint son plus bas niveau.

La figure 6 démontre que le marché du pétrole brut léger fonctionne comme il se doit. Les Canadiens paient un prix concurrentiel pour le pétrole brut léger et lourd. Les prix au Canada ont commencé l'exercice à 435,84 \$/baril (69,20 \$/baril) et ont augmenté de manière spectaculaire pour atteindre 664,53 \$/baril (105,50 \$/baril) le 31 mars 2008. Il s'agit d'une augmentation de près de 53 % sur douze mois. Cette hausse est attribuable à une diminution marquée des stocks de pétrole brut aux États-Unis, où ils se situaient, à la fin de 2007, tout près de la marque inférieure pour la moyenne établie sur cinq ans.

Les figures 5 et 6 démontrent que les marchés du gaz naturel et du pétrole brut continuent de bien fonctionner.

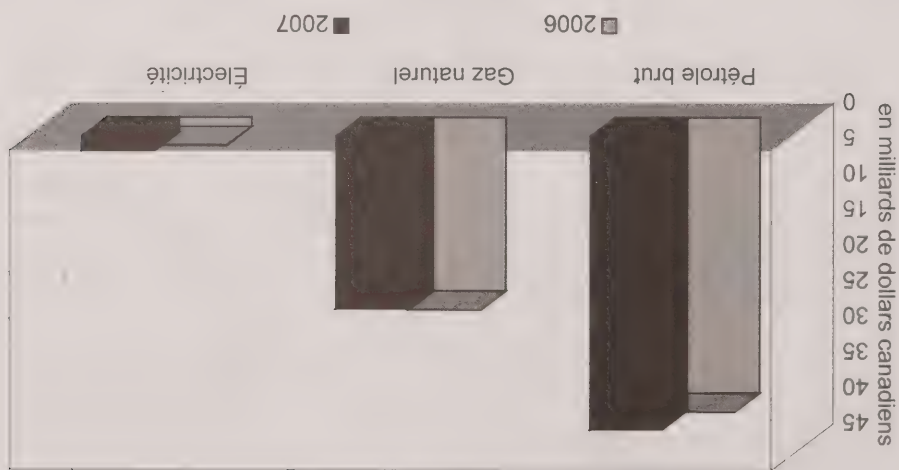


Figure 4 : Revenus d'exportation nets estimatifs selon le produit

La figure 4 présente les revenus nets d'exportation par produit. Pour 2007, il ressort des données que les revenus sont demeurés constants ou ont augmenté par rapport à l'année précédente.

(figures 5 à 8).

années, les prix sur le marché intérieur et les prix à l'exportation se suivent de près identiques aux prix à l'exportation. D'après les tendances relevées depuis plusieurs l'offre et de la demande et, dans un marché intégré, ils devraient être essentiellement pétrole, le gaz et l'électricité sur le marché intérieur devraient réagir aux pressions de Dans le contexte du marché nord-américain, cela signifie que les prix payés pour le indicateurs du bon fonctionnement des marchés de l'énergie et du transport par pipeline. semblables à celles dont jouissent les clients à l'exportation est un des principaux Le fait que les Canadiens peuvent acheter des produits énergétiques à des conditions

Preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien

- preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien;
- preuve que les Canadiens tirent parti des conseils et des produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie;
- preuve que les processus de l'Office prévus au titre de la réglementation sont efficaces et efficaces.

Pour mesurer les résultats obtenus à l'égard du but 3, l'Office a utilisé trois critères :

Mesures de rendement et résultats

Enfin, dans le contexte des activités de l'ONE, l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques est la marque d'une réglementation efficiente. Ceci comprend la réduction des obstacles réglementaires, la simplification des processus de réglementation et leur coordination efficace avec ceux d'autres organismes, s'il y a lieu, et la réduction, dans la mesure du possible, des frais que les parties doivent engager.

les renseignements sur ces marchés contribue à leur fonctionnement efficient. Le public sur les tendances des marchés énergétiques. Le fait de diffuser et d'interpréter également une surveillance du marché du transport en ce qui a trait à la suffisance de l'Office assure l'Office suit de très près les conditions du marché et en fait rapport. Il préconise le bon fonctionnement des marchés et cherche à vérifier s'ils répondent aux signaux de marché que celles qui sont offertes aux marchés d'exportation. Pour parvenir à ce résultat, naturel et à l'électricité produits au Canada à des conditions au moins aussi favorables

L'Office est chargé d'approuver les exportations de gaz naturel, de liquides de gaz naturel, de pétrole brut, de produits pétroliers et d'électricité. Le principe fondamental qui guide l'Office en ce qui a trait à l'autorisation des exportations est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient accès au gaz naturel, au pétrole, aux liquides de gaz

L'ONE favorise l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques par ses décisions de réglementation concernant les installations pipelinières et de transport d'électricité, les droits et tarifs pipelinières, et les importations et exportations d'énergie. Il diffuse des renseignements sur les marchés énergétiques et s'efforce d'améliorer sans cesse l'efficacité de sa démarche de réglementation.

Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.

2.3.3 But 3

Les objectifs du but 1, qui vise la sécurité et la sûreté, valent aussi pour le but 2, qui porte sur l'environnement. Les résultats obtenus en vue de l'atteinte du but 2 par rapport à ces objectifs sont examinés au but 1.

Programme et résultats par rapport aux objectifs de 2007-2008

La prochaine grande étape pour l'ICQF consistera à rédiger un rapport formulant des recommandations sur la façon de traiter les enjeux qui ont été cernés.

1. interactions entre la société et les propriétaires fonciers;
2. amélioration de l'accès aux processus de l'ONE;
3. cessation d'exploitation des pipelines – questions financières;
4. cessation d'exploitation des pipelines – questions physiques.

L'Office a récemment lancé l'Initiative de consultation relative aux questions foncières. Cette initiative vise à procurer un forum où toutes les parties intéressées, en particulier les propriétaires fonciers, et l'Office peuvent discuter et trouver des solutions utiles à ce dernier pour l'examen des questions foncières. L'objet des discussions est de favoriser une meilleure compréhension des divers intérêts en présence et d'aider à renforcer les relations de travail entre les parties. Plus de 400 personnes ont participé aux consultations sur l'ICQF au Canada. Dans le cadre de l'ICQF, les discussions portent sur tout l'éventail des outils existants (réglementation, notes d'orientation, attentes relatives aux dépôts exigés, inspections et vérifications) en vue de trouver des pistes d'amélioration pour l'avenir. Les discussions ont été divisées en quatre volets :

Jouissance de leurs propriétés, d'installations que l'Office avait approuvées. Quatre-vingts pour cent des plaintes ont été résolues selon la norme de service de l'Office (80 % en 60 jours). En 2007, des avancées ont été réalisées relativement au Règlement sur la prévention des dommages.

installations. Puisque les résultats escomptés sont maintenant atteints avec régularité, l'Office s'emploiera à créer d'autres critères de mesure pour remplacer celui-ci.

Nombre annuel de rejets importants dans l'environnement

Les rejets importants sont des déversements accidentels ou non confinés d'hydrocarbures liquides d'un volume supérieur à 100 m³. Le nombre de rejets importants d'hydrocarbures liquides dans l'environnement est un indicateur jugé clé du succès des installations en exploitation relevant de l'ONE. Pour que le résultat escompté soit atteint, les installations réglementées par l'Office et exploitées conformément aux conditions prescrites et aux permis délivrés ne devraient entraîner aucun rejet important dans l'atmosphère, dans le sol ou dans l'eau.

L'année dernière, les sociétés réglementées par l'ONE ont constaté trois rejets importants. En voici la liste :

- Enbridge Glenavon (environ 990 m³ ou 6 230 barils) : causé par la corrosion;
- Terasen Burnaby (environ 232 m³ ou 1 460 barils) : causé par un coup porté par une tierce partie;
- terminal de Cromer d'Enbridge (environ 600 à 700 barils de pétrole brut, contenu en grande partie, sur les terrains de la société) : causé par la défaillance d'une vanne de la station

Le nombre de rejets importants est en hausse par rapport à 2006, mais il se situe à l'intérieur de la fourchette de zéro à trois par année observée depuis plusieurs années (tableau 4).

Tableau 4 : Rejets importants dans l'environnement pendant l'exploitation

Année	Nombre de rejets importants
2007	3
2006	1
2005	2
2004	0
2003	0
2002	1
2001	1
2000	0
1999	3
1998	0

Indicateurs attestant que les droits des personnes touchées sont respectés

L'Office a continué de faire des progrès à l'égard de son but 2, qui touche les droits des personnes touchées, en surveillant les réactions aux plaintes des propriétaires fonciers et en préparant le *Règlement sur la prévention des dommages*. En 2007, il est intervenu dans 18 cas où des propriétaires fonciers s'inquiétaient des répercussions, sur l'utilisation et la

Les autorisations de projet sont assorties de conditions environnementales qui tiennent compte d'enjeux propres à chaque projet. Les conditions formulées dans une ordonnance ou un certificat délivré par l'Office comportent un résultat escompté bien précis. Lorsqu'il est confirmé que la condition imposée a été respectée, l'ONE détermine l'efficacité des conditions en évaluant dans quelle mesure ce résultat a été atteint. Au moyen d'inspections qu'il mène et de la surveillance des projets, l'ONE confirme si le résultat escompté a été atteint. Cette mesure lui permet de juger de la nécessité et de la pertinence de rendre plus claires et plus efficaces les conditions dont il assortit les autorisations d'installations.

Les résultats escomptés relativement aux conditions environnementales sont atteints dans la totalité des cas. Cette tendance témoigne de l'investissement que l'Office a fait pour rendre les conditions réglementaires plus pertinentes et plus efficaces. Les résultats font aussi ressortir les efforts de l'Office en vue d'améliorer les outils et les processus internes qui encadrent le recours à l'imposition de conditions dans la réglementation des

Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finaux souhaités

- proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats finaux souhaités;
 - nombre annuel de rejets importants dans l'environnement;
 - indicateurs attestant que les droits des personnes touchées sont respectés.
- Comme pour les exercices antérieurs, l'Office s'est servi de critères précis pour mesurer son rendement en regard de son mandat pour le but 2 :

Mesures de rendement et résultats

Outre les efforts déployés pour atteindre ses objectifs clés en matière d'évaluation environnementale, l'Office a réalisé des progrès en ce qui a trait à l'amélioration d'autres facettes de sa démarche axée sur le cycle de vie en vue de s'acquitter de ses responsabilités selon le but 2. Il a mis en place les éléments d'un système intégré faisant la promotion d'un processus décisionnel efficace et axé sur les risques en matière de protection environnementale et de respect des droits des parties touchées. Il poursuit ses efforts pour simplifier son processus d'examen des demandes d'autorisation pour les pipelines à faible risque, en mettant au point des mécanismes visant à adapter la préparation des demandes et les attentes relativement aux évaluations en fonction du degré de risque associé aux installations envisagées.

Au fil de ces étapes, l'Office s'assure que les sociétés réglementées font participer les personnes susceptibles d'être touchées par les projets et les activités envisagés.

- veille à ce que la cessation de l'exploitation des installations se fasse dans le respect de l'environnement et des préoccupations des propriétaires fonciers ainsi que des résidents.

- diffuse de l'information et expose ses attentes durant l'élaboration du projet, avant le dépôt de la demande d'autorisation et pendant la préparation de cette demande;
 - évalue les répercussions environnementales et sociales des projets proposés à l'étape de la demande d'autorisation;
 - vérifie et inspecte les projets approuvés et procède à la vérification de la conformité pendant les étapes de la construction et de l'exploitation;
 - réalise des vérifications des programmes de protection environnementale;
 - fait enquête en cas de déversements et de rejets;
- L'Office est déterminé à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes qui sont touchées. Dans cette optique, pendant le cycle de vie des installations qu'il réglemente, il :

Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

2.3.2 But 2

L'Office dégage de ce processus continu des leçons concrètes sur les pratiques exemplaires dans ces domaines, qu'il veille à intégrer à ses propres activités. Dans le cadre de ses fonctions essentielles, l'ONE continue d'accroître le volume d'information qu'il transmet au public en y incluant les indicateurs de rendement relatifs à l'intégrité des pipelines et à l'environnement, à la sécurité et la sûreté, ainsi qu'aux pratiques exemplaires en matière de protection de l'environnement et d'évaluation des effets environnementaux. Par ailleurs, l'ONE agit comme catalyseur dans la mise en œuvre de nouvelles technologies, par la sensibilisation de l'industrie à l'occasion de rencontres ou par des partenariats, des consultations et des communications. Durant l'exercice 2007-2008, le dépistage des lacunes dans le partage des pratiques exemplaires sur la sûreté, la gestion des situations d'urgence, les aspects socio-économiques et les modes de participation des sociétés réglementées a dû être remis en raison du volume de travail et du manque de personnel. Toutefois, l'Office continue de mettre en commun et de promouvoir les pratiques exemplaires, en favorisant l'adoption, au quotidien, de ses processus, et aussi par ses échanges avec les sociétés.

De plus, grâce notamment à sa participation aux travaux de l'Association canadienne de normalisation, il continue de consulter l'industrie et les parties intéressées afin de déterminer quelles améliorations pourraient être apportées. À titre d'exemple, son partenariat avec la CSA a été à l'origine de la préparation d'une norme consensuelle sur la gestion de la sûreté pour le secteur de l'énergie. Ces travaux ont reçu un appui ferme des parties prenantes touchées et les efforts se poursuivent à un rythme accéléré. La version définitive de la norme devrait être publiée en 2009.

La philosophie de l'ONE à l'égard de la réglementation axée sur les buts consiste, en partie, à favoriser l'adoption de pratiques exemplaires à toutes les étapes du cycle de vie de l'installation. Parce que ses responsabilités englobent le cycle de vie complet des installations, l'ONE est amené à recueillir une quantité considérable de données sur le rendement des sociétés qu'il réglemente, en matière de sécurité et de protection de

3. L'Office favorise la mise en commun des renseignements et des pratiques exemplaires, depuis l'étape précédant le dépôt de la demande jusqu'à la cessation de l'exploitation.

L'Office poursuit son travail en partenariat avec des organismes clés de réglementation, des organismes gouvernementaux et des parties prenantes, afin de faciliter les évaluations efficaces des demandes et la surveillance réglementaire tout au long du cycle de vie de l'infrastructure. Durant l'exercice 2007-2008, l'Office s'est employé à documenter son programme de coordination des évaluations environnementales et les processus permettant de tenir les ministères informés de son mandat et des exigences relatives à ces processus, ainsi qu'à coordonner les processus d'évaluation environnementale avec les organismes gouvernementaux pertinents. Le plan de travail de 2007-2008 a dû être ramené à des proportions plus modestes en raison du très grand nombre de demandes d'autorisations et d'audiences; toutefois, les éléments essentiels du programme et de l'élaboration du processus ont été réalisés. Le projet consistant à recourir à la substitution comme mode de fonctionnement pour les examens par des commissions a été repoussé, dans l'attente de la conclusion des travaux que l'Office a entrepris en 2007-2008 à l'appui du BGGP.

2. L'ONE a instauré des processus efficaces d'évaluation environnementale, en partenariat avec les organismes fédéraux et provinciaux ou territoriaux, compétents.

La démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques soutient la réglementation axée sur les buts et continue de s'étendre à l'intérieur de l'organisation, aussi bien par son envergure que sa diversité. Ainsi, cette démarche est intégrée au processus de planification pour la vérification de la conformité des sociétés réglementées en vertu de la Loi sur l'ONE et de la LOPC. L'exercice 2007-2008 a été marqué par l'achèvement des travaux sur la tenue des réunions sur la conformité, l'élaboration de feuilles de pointage pour les activités de vérification de la conformité et la préparation de rapports mesurant le rendement du plan de vérification de la conformité. Pendant la même période, le programme a été raffiné par l'application à divers projets-pilotes, en particulier aux évaluations de l'Office en vertu de l'article 58 et à tous les volets touchant l'intérêt public. L'Office a aussi préparé une ébauche de plan pour intégrer les facteurs socio-économiques et fonciers à sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques. Le déploiement complet du plan dépendra toutefois de la disponibilité des ressources. L'initiative de consultation relative aux questions foncières constitue une étape déterminante dans le mûrissement de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques à laquelle elle est intégrée. Un exposé plus complet de la réussite de l'ICQF est proposé à la section 2.3.2.

L'ONE a le mandat de réglementer la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation des pipelines d'hydrocarbures qui franchissent une frontière nationale ou une limite provinciale. Dans le cadre de la surveillance réglementaire qu'il exerce, l'ONE s'efforce d'adopter une « démarche axée sur le cycle de vie », selon laquelle : 1) aucune étape du cycle de vie d'une infrastructure énergétique n'est examinée isolément des autres étapes; 2) les risques associés au projet sont pris en compte à l'aide d'un outil de réglementation adéquat, à l'étape appropriée du cycle de vie du projet.

1. L'Office adopte une démarche axée sur le cycle de vie des installations dans la réglementation de l'infrastructure énergétique.

Dans son RPP 2007-2008, l'Office a défini des objectifs pour ses buts 1 et 2. Ceux du but 1, qui vise la sécurité et la sûreté, valent aussi pour le but 2, qui porte sur l'environnement. Les résultats obtenus en vue de l'atteinte des buts 1 et 2 par rapport à ces objectifs sont exposés ci-dessous.

Programme et résultats par rapport aux objectifs de 2007-2008

Donnée	Planifiée	Réalisée	% réalisée
Sécurité	33	26	79 %
Sûreté	16	16	100 %
Environnement	16	13	81 %
Intégrité	21	17	81 %
Urgence	33	29	88 %
Total	119	101	85 %

Tableau 3 : Pourcentages de réalisation des activités de vérification de la conformité planifiées

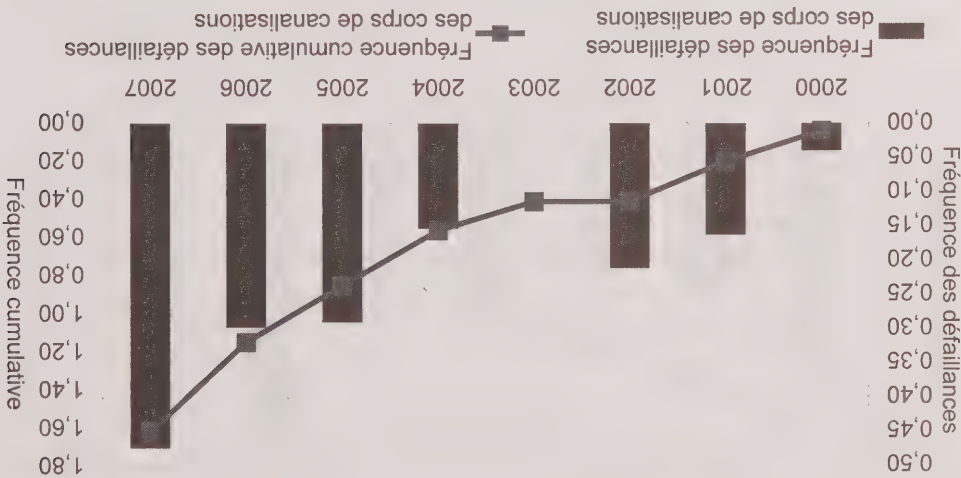


Figure 3 : Défaillance de corps de canalisation, 2000-2007

L'Office mesure son rendement interne d'après ses activités de vérification de la conformité priorisées en regard d'un modèle de risque pour chaque exercice. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a réalisé 85 pour cent des activités de vérification de la qualité qu'il avait projetées. Le tableau 3 fournit une ventilation de ces activités par domaine. Parmi celles qui sont restées inachevées, certaines ne sont plus pertinentes et d'autres ont été reportées à l'exercice 2008-2009 en raison des contraintes de ressources à l'Office. En tout, 179 activités ont été menées à terme. Ce nombre fait ressortir le travail supplémentaire considérable qui n'avait pas été anticipé au début de l'exercice. Malgré son volume de travail extrêmement élevé, l'Office est parvenu à terminer la majorité des activités fondées sur le risque qu'il avait inscrites à son programme pour le présent exercice. Celles qui n'ont pas pu être achevées et qui demeurent pertinentes ont été inscrites à son plan de vérification de la conformité pour l'exercice 2008-2009.

La figure 3 indique la fréquence des défaillances de corps de canalisations et les canalisations signalent une défaillance du programme de gestion de l'intégrité d'une société du fait qu'aucune mesure d'atténuation n'avait été prise avant que ne survienne le rejet non contrôlé du produit par suite d'une rupture compromettant l'intégrité de la paroi du pipeline. Une augmentation de la pente révèle une baisse de rendement (c.-à-d. qu'il y a eu une hausse de la fréquence des rejets attribuables à des défaillances de corps de canalisations, normalisées en tenant compte du temps et de la longueur du réseau), tandis qu'un abaissement de la pente dénote une amélioration du rendement. Pour l'année 2007, la courbe des défaillances de corps de canalisations indique une baisse de rendement au chapitre de la gestion de l'intégrité.

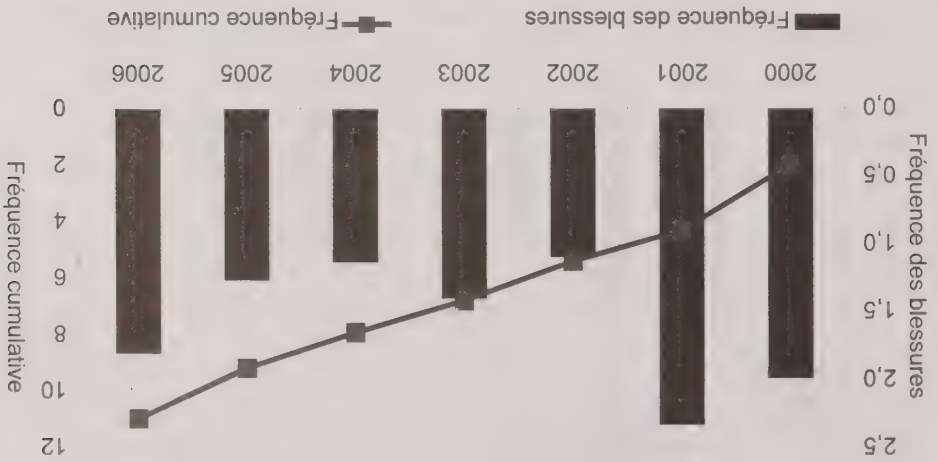


Figure 2 : Blessures invalidantes, 2000-2006

La figure 2 indique la fréquence des blessures invalidantes et les fréquences cumulatives pour les années 2000 à 2006. Puisqu'il s'agit d'un indicateur en différé, les données les plus récentes portent sur l'année civile 2006. Les fluctuations dans la pente de la courbe cumulative procurent une indication générale du rendement de l'industrie. Ainsi, une pente plus abrupte dénote une baisse du rendement, tandis qu'un mouvement inverse signale une amélioration de celui-ci. Pour l'année 2006, la courbe des blessures invalidantes indique que le rendement des sociétés en matière de sécurité a baissé.

- réalisation des activités à risque planifiées;
- fréquence des défaillances de corps de canalisations;
- fréquence des blessures invalidantes;

Durant l'exercice 2007-2008, l'Office a commencé à mesurer trois nouveaux critères liés à la sécurité, à l'intégrité et à la conformité. Voici en quoi ils consistent :

Mesures complémentaires

- ensemble d'outils d'évaluation de la sûreté mis à l'essai sur le terrain;
- quatorze inspections de sûreté et réunions sur la conformité menées;
- relations établies avec des organismes parallèles au Québec et au Nouveau-Brunswick;
- plusieurs membres du personnel de l'Office présents à des évaluations dans un but de perfectionnement et de formation;
- comité interne formé pour encourager le perfectionnement et la formation des inspecteurs à l'égard des inspections de sûreté.

Les étapes importantes ci-après ont été franchies en 2007-2008 en ce qui a trait aux activités liées à la sûreté :

Les sociétés réglementées signalent volontairement à l'Office les événements liés à la sûreté. En 2007-2008, elles n'ont signalé aucune infraction majeure du genre. De nombreuses initiatives ont été mises de l'avant pour renforcer le programme de sûreté de l'Office. Les outils d'évaluation continuent d'être peaufinés et de faire l'objet de vérifications afin de pouvoir les utiliser dans les inspections de sûreté. La collaboration et les partenariats avec les autres organismes au Canada sont toujours préconisés. Les étapes importantes ci-après ont été franchies en 2007-2008 en ce qui a trait aux activités liées à la sûreté :

Nombre et gravité des infractions à la sûreté

ces dernières années est à remarquer et s'explique surtout par l'instauration de programmes de gestion de l'intégrité (PGI) dans l'industrie pipelinrière. L'Office a été la première régie en Amérique du Nord à obliger les sociétés pipelinrières à mettre en place des PGI en adoptant le RPT-99. Ce dernier reflète la démarche de l'Office axée sur les buts en amenant les sociétés à se doter de PGI, mais en leur laissant la latitude pour les adapter à leur réalité.

Parmi les principales constatations du rapport de l'Office intitulé *Gros plan sur la sécurité et l'environnement 2000-2005* publié en mars 2007, le faible nombre de ruptures

Perception du public concernant la sécurité des pipelines

2000-2007		2007-2008
Taux de blessures invalidantes — LOPC (blessures ayant entraîné un arrêt de travail/106 heures travaillées)	0	1
Situations comportant des risques — LOPC	28	24
Décès	0	0

Tableau 2 : Indicateurs de rendement des sociétés assujetties à la LOPC au regard de la sécurité

En ce qui a trait aux activités sous le régime de la LOPC, le nombre total de situations comportant des risques, telles qu'elles sont définies à l'article 16.4 du *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)* en vertu de la Partie II du CCT a diminué, passant de 28 en 2006-2007 à 24 en 2007-2008 (tableau 2). Une blessure invalidante a pour des douleurs thoraciques. Bien qu'il n'y ait pas eu de blessure invalidante en 2006-2007, celle survenue en 2007-2008 représente tout de même une diminution par rapport à la moyenne des cinq dernières années, qui est de trois blessures par année. Pour ce qui est des activités assujetties à la LOPC et au CCT, il n'y a pas eu d'accident mortel au cours de l'exercice 2007-2008.

- Le 15 avril 2007, une rupture de canalisation survenue près de Glenavon, en Saskatchewan, a entraîné le déversement d'environ 990 mètres cubes (6 230 barils) de pétrole. Depuis, l'Office a mené trois inspections distinctes des lieux de l'incident et a confirmé que tout le sol contaminé avait été enlevé. Les activités de remise en état ont été achevées à la fin d'octobre 2007. Le Bureau de la sécurité des transports (BST) a agi comme principal enquêteur pour cet incident; l'Office continue de collaborer avec cet organisme.
- Le 24 juillet 2007, un oléoduc situé à l'intérieur des limites de la ville de Burnaby, en Colombie-Britannique, a été percuté par une pelle rétrocavuse, provoquant le déversement d'environ 232 mètres cubes (1 460 barils) de pétrole brut dans une zone résidentielle densément peuplée. Une partie importante des liquides déversés a finalement été récupérée à partir de l'inlet Burrard. Le BST agit comme chef de file pour l'enquête menée dans le but de connaître la cause et les facteurs ayant mené à l'incident.
- Le 22 octobre 2007, pendant la construction d'un pipeline dans le parc national Jasper, un employé d'un entrepreneur a été heurté par la flèche latérale d'une grue et a subi une fracture ouverte à la jambe droite. Cette blessure a ultérieurement obligé l'amputation de la jambe au-dessus du genou. Alberta Workplace Health and Safety mène l'enquête puisque la personne blessée travaillait pour un entrepreneur.

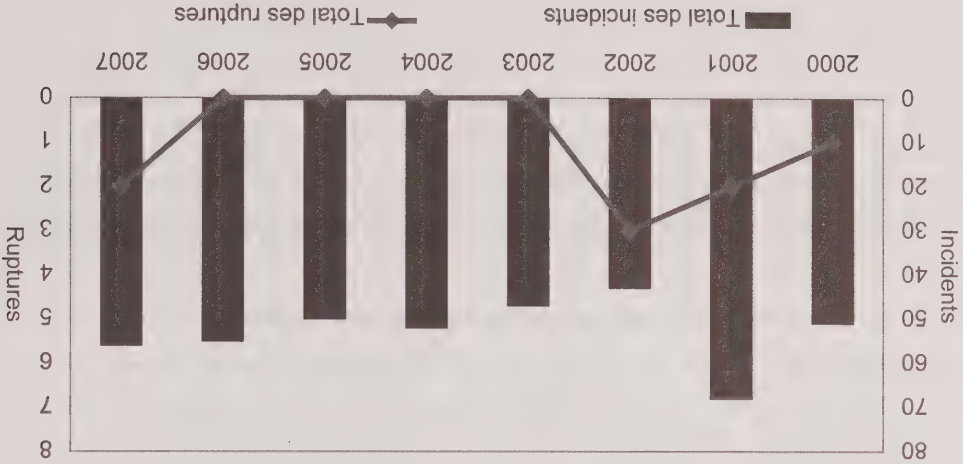


Figure 1 : Incidents pipeliniers et ruptures, 2001-2007

Au cours de l'année civile 2007, 56 incidents ont été signalés en vertu de la Loi sur l'ONE, conformément à l'article 52 du Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres (RPT-99) et de l'article 46 du Règlement sur les usines de traitement. Le nombre d'incidents demeure relativement stable par rapport aux exercices précédents. De 2003 à 2006, il n'y a eu aucune rupture de pipeline de transport d'hydrocarbures relevant de l'Office; il en est survenu deux en 2007. La figure 1 indique le nombre d'incidents et de ruptures survenus par année civile.

Nombre annuel de ruptures et d'incidents concernant les pipelines

Au cours de l'exercice 2007-2008, un accident mortel est survenu, le 24 mars 2008. Un employé de Pipelines Enbridge Inc. a été électrocuté pendant qu'il effectuait des travaux d'isolation électrique à Kerrobert, en Saskatchewan. Âgé de 54 ans, l'employé travaillait pour Enbridge depuis 21 ans. L'Office enquête actuellement sur cet accident tragique aux termes de son mandat et du protocole d'entente signé avec RHDSC relativement à l'application et à l'exécution des dispositions du CCT.

Nombre annuel d'accidents mortels

En outre, durant l'exercice 2007-2008, l'Office a mis au point et suivi trois nouvelles mesures de fréquence des blessures invalidantes (sûreté) et les détaillances de corps de canalisations (intégrité). La troisième révèle les progrès réalisés relativement au plan de vérification de la conformité de l'Office, en calculant le pourcentage des activités projetées présentant un risque qui ont été complétées.

- perceptions du public concernant la sécurité;
- nombre et gravité des infractions à la sûreté.

divers plans de la sécurité et de la sûreté s'étend au cycle de vie complet des projets énergétiques qui relèvent de lui.

La sûreté et la sécurité des installations et des activités réglementées par l'ONE sont gérées par le recours à des pratiques judicieuses aux étapes de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien. L'ONE joue un rôle déterminant dans la promotion de la sécurité et de la sûreté en mettant en place un cadre de réglementation pertinent qui incite les sociétés à maintenir et à améliorer leur rendement à ces égards. Ce cadre fournit à l'Office et aux sociétés les outils, les activités et les méthodes de travail nécessaires pour mettre pleinement en œuvre des programmes adéquats et efficaces de gestion de la sûreté et de la sécurité. Pour atteindre cet objectif, l'Office :

- élabore et conserve une réglementation et des lignes directrices axées sur les buts;

- évalue les demandes concernant des installations et des activités d'exploration ou de production projetées, sur le plan technique et sur celui de la sécurité; veille à ce que des mesures d'atténuation et des conditions d'approbation appropriées soient en place avant de donner son aval à un projet;

- passe en revue les rapports d'avancement des travaux, procède à des inspections des installations, tient des rencontres sur la conformité et fait des vérifications des systèmes de gestion afin de s'assurer qu'ils sont bel et bien conformes aux exigences réglementaires et qu'ils le resteront;

- évalue les pratiques et les méthodes de sécurité, en vertu de son mandat ainsi qu'en regard du CCT et du protocole d'entente signé avec Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO);

- fait enquête en cas d'incident, afin d'éviter qu'un événement semblable se reproduise;

- agit comme acteur principal d'une intervention lors de situations d'urgence, afin de surveiller et d'accroître l'efficacité des mesures d'intervention de la société ou des autres organismes en cause;

- diffuse des avis de sécurité;
- mène des enquêtes et des investigations officielles sur toutes les questions de sécurité ou de sûreté.

Mesures de rendement et résultats

Dans le cadre du but 1, l'Office a défini quatre critères clés de mesure du rendement pour évaluer les volets sécurité et sûreté des installations qu'il réglemente. Voici en quoi elles consistent :

- nombre annuel d'accidents mortels;
- nombre annuel de ruptures et d'incidents concernant les pipelines;

Section II : Analyse des activités de programme

2.1 Résultat stratégique

Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques du ressort de l'ONE.

2.2 Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie

L'ONE a pour principales activités la réglementation de l'énergie et la production d'informations sur les marchés énergétiques. Les sociétés qui relèvent de lui accroissent la richesse des Canadiens par le transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, ainsi que par l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. À titre d'organisme de réglementation, l'Office a comme rôle d'aider à créer un cadre propice aux activités économiques, quand elles s'harmonisent avec l'intérêt public.

Ressources financières (en millions de dollars)

Dépenses prévues	38,1	Autorisations totales	47,3	Dépenses réelles	43,8
------------------	------	-----------------------	------	------------------	------

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Effectif	307,6	Réelle	293,09	Effectif	-14,51
----------	-------	--------	--------	----------	--------

2.3 Analyse par activité de programme

Pour appuyer son résultat stratégique, l'ONE s'est fixé cinq buts stratégiques. La section II examine les effets et les résultats des mesures planifiées, telles qu'elles sont décrites dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2007-2008.

2.3.1 But 1

Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires, et perçues comme telles.

L'Office veille à ce que les installations réglementées soient exploitées et à ce que les activités d'exploration et de production selon le régime de la LOPC soient menées d'une manière qui protège les employés des sociétés, les entrepreneurs et le grand public. Depuis 2005, le mandat de l'Office comprend la surveillance du volet sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité. L'engagement de l'ONE sur les

L'ensemble des renseignements de l'Office au sujet de l'énergie est réuni sous le programme d'information sur l'énergie. Les Canadiens sont informés de la situation par des évaluations du marché de l'énergie qui fournissent des analyses détaillées de divers aspects de la filière énergétique du Canada, des notes d'information concises, des allocations et présentations des membres de l'Office et du personnel de direction, des renseignements sur les prix de l'énergie dans le site Web de l'Office et des rapports semestriels sur les perspectives des différents marchés de l'énergie. Les messages que reçoit l'Office indiquent que les renseignements opportuns qu'il produit sur l'énergie sont très précieux.

Le rapport intitulé *L'avenir énergétique du Canada* n'est qu'une des nombreuses évaluations du marché de l'énergie que l'Office a publié cette année. En général, il paraît tous les quatre ans. Il s'agit d'une étude de l'évolution possible de la demande et de l'offre d'énergie à long terme au Canada selon divers scénarios; il réunit les études faites des divers secteurs énergétiques en une seule analyse et revue prospective du marché de l'énergie. Après la diffusion, l'Office a organisé une conférence nationale très courue, afin d'encourager d'avantage la discussion sur les résultats présentés dans le rapport. L'industrie et le gouvernement fédéral se tiennent aux projections de l'Office, et cette étude est très précieuse car elle renferme une information objective, indépendante et fiable. Près de 40 000 visiteurs ont cliqué sur le lien vers le rapport *L'avenir énergétique du Canada* dans le site Web de l'Office en 2007-2008, ce qui témoigne bien de la qualité de l'analyse menée dans le cadre du programme d'information sur l'énergie.

1.2.6 Lien avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

L'Office contribue à la réalisation des résultats du gouvernement du Canada en matière de vigueur économique. Notre résultat stratégique consiste à fournir sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par la réglementation des pipelines et des lignes de transport d'électricité, ainsi que par la mise en valeur et le commerce des ressources énergétiques qui relèvent de l'ONE.

2. Renforcer la capacité et la culture de l'ONE

Dans la conjoncture caractérisée par une augmentation du nombre d'audiences et du travail dans le domaine de la conformité ainsi que par la nécessité correspondante pour des processus de réglementation modernes, il demeure essentiel de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée. En 2007-2008, le taux de roulement à l'Office a été de 16,67 %, comparativement à 10 % en 2006-2007 et à 14,5 % en 2005-2006. Le marché du travail à Calgary, en particulier dans le secteur de l'énergie, demeure en ébullition. Les effectifs spécialisés dont dispose l'ONE continuent d'être très recherchés par les organisations de l'extérieur, une situation qui ne devrait guère changer dans les prochaines années.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a adopté des mesures précises pour relever les défis que posent le recrutement et la conservation de l'effectif. Nous continuons d'offrir à cet égard un plan intéressant qui comporte une structure de rémunération inspirée du marché pour les employés occupant des postes directement liés au secteur de l'énergie, ainsi qu'un programme-pilote de prime au rendement pour l'ensemble du personnel. Le renforcement de la capacité et de la culture de l'Office a obligé celui-ci à se montrer créatif dans ses stratégies. La mise sur pied de l'équipe d'employés dépisteurs de talents, a contribué aux efforts de recrutement proactif. Cette année, nous avons aussi instauré une politique de télétravail, qui nous permet de conserver notre personnel en offrant plus de souplesse. Outre les efforts consentis en matière de rémunération et le recrutement dynamique, nous faisons l'impossible pour faire de l'Office un endroit où il fait bon travailler. Voici en quoi consiste cette stratégie :

- fournir à nos effectifs un équilibre entre le travail et la vie personnelle allié à des conditions d'une grande souplesse;
 - apporter un soutien dans le perfectionnement professionnel;
 - continuer à offrir un travail intéressant et, dans la mesure du possible, veiller à ce que les affectations tiennent compte des intérêts manifestés.
- La Stratégie des personnes comprend des mécanismes visant à colmater les failles en matière de capacité, à créer des familles d'emplois et à combler les lacunes en ce qui a trait au bilinguisme et à la représentation.

3. Informer les Canadiens sur les marchés de l'énergie

À mesure qu'augmentaient les prix du pétrole brut et du gaz naturel, l'Office redoublait d'ardeur pour répondre aux besoins croissants d'information sur les marchés de l'énergie de la population canadienne. En recueillant et en analysant des données au sujet des marchés de l'énergie au Canada par la voie de processus prévus au titre de la réglementation et de la surveillance des marchés, l'Office permet aux Canadiens de comprendre le contexte des prix élevés de l'énergie. Par ailleurs, la surveillance des marchés donne accès aux responsables de politiques à une information indépendante, opportune et objective sur l'énergie.

- adapter les renseignements contenus dans la demande à la complexité du projet et aux risques en présence, et mettre l'accent sur les aspects préoccupants.

Le processus de demande simplifié qui a résulté comporte de nombreuses caractéristiques originales. L'interface Web « pointer-cliquer » permet à la société de présenter sa demande par voie électronique, en répondant à une série de questions et en prenant certains engagements relativement à la conception, aux activités et au dépôt de documents. Le demandeur confirme que les critères réservés aux projets à faibles risques (sûreté, environnement, facteurs socio-économiques, consultation, aspect commercial, etc.) s'appliquent à son projet. Ensuite, pour les composantes qui suscitent des inquiétudes, il doit fournir des renseignements supplémentaires. après quoi, une évaluation plus complète est entreprise. Des projets-pilotes ont été lancés à l'automne 2007 et le système de demande en ligne est entré en service en juin 2008. À ce jour, ces projets ont permis de réduire considérablement le temps et les ressources nécessaires à l'examen des demandes, sans que la surveillance réglementaire ne soit pour autant compromise. Le processus simplifié a aussi contribué à diminuer les coûts associés aux demandes pour les entreprises, dans le cas des pipelines de faible envergure.

L'Initiative de consultation relative aux questions foncières (ICQF) marque une étape importante dans le mûrissement de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques à laquelle elle a été intégrée. L'ICQF procure un forum aux parties intéressées, en particulier les propriétaires fonciers, et à l'Office pour explorer des pistes de solutions au moment de l'examen des questions foncières. Le dialogue entre les parties améliore la compréhension de tous à l'égard des questions foncières et renforce les canaux de communications entre les sociétés pipeline et les propriétaires fonciers. Les consultations sur l'ICQF ont permis à plus de 400 participants de s'exprimer; les discussions ont principalement porté sur l'amélioration des outils de réglementation en place.

L'élaboration de processus d'évaluation environnementale harmonisés en partenariat avec d'autres organismes s'est déroulée de façon ponctuelle durant l'exercice 2007-2008. Cette coordination continue de porter des fruits, car elle réduit les doublages et rationalise les rapports d'évaluation environnementale. La concrétisation de notre volonté de réduire les incertitudes entourant le processus s'inscrit dans notre démarche opérationnelle de substitution.

La participation de l'Office aux travaux de l'Association canadienne de normalisation (CSA) lui a permis d'échanger avec l'industrie et les parties intéressées et de cerner des améliorations possibles. À titre d'exemple, en partenariat avec la CSA, l'élaboration d'une norme consensuelle sur la gestion de la sûreté pour le secteur de l'énergie s'est poursuivie. Ces travaux ont reçu un appui ferme des parties prenantes touchées et les efforts se poursuivent à un rythme accéléré. La version définitive de la norme devrait être publiée en 2009.

Pour 2007-2008, l'Office avait défini trois secteurs prioritaires sur lesquels concentrer son attention. Voici un résumé des progrès réalisés à l'égard de ces priorités.

1. Améliorer le cadre de réglementation

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'Office a poursuivi son travail visant la mise en œuvre intégrale d'une démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques. Les objectifs de la réglementation axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques sont les suivants :

- mesurer les risques inhérents à chaque phase du cycle de vie de l'infrastructure et moduler la surveillance réglementaire en conséquence;
- adapter les contrôles en fonction du rendement de l'entreprise et des facteurs de risques comme la sécurité, la protection de l'environnement, l'efficacité économique et l'engagement de la partie prenante.

La démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques s'étend à tous les champs d'intérêt de l'Office, notamment la sûreté, la protection de l'environnement, l'intégrité, les facteurs socio-économiques, les questions foncières, la sécurité et la protection civile. Grâce à ce programme, le rendement de toutes les sociétés réglementées par l'Office est évalué au moyen d'outils permettant de diriger les ressources vers les entreprises ou les projets présentant le plus de risques. Des plans de conformité sur mesure sont élaborés pour chaque société réglementée, de manière que les efforts de réglementation soient canalisés dans les secteurs prioritaires. Des vérifications et des inspections sont menées dans les entreprises qui posent le plus de risques.

Au cours de l'exercice, cette méthode a été utilisée pour divers projets-pilotes, en particulier dans le cas d'évaluations de l'Office en vertu de l'article 58 ainsi que pour tous les aspects ayant un intérêt pour le public. Par ailleurs, l'Office a préparé une ébauche de plan afin d'intégrer les enjeux socio-économiques et fonciers à sa démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques.

Dans le but d'améliorer davantage ses processus de réglementation, l'Office a lancé un projet de simplification des demandes, durant l'exercice 2007-2008. Les objectifs de ce projet sont les suivants :

- éliminer les exigences et les processus d'évaluation superflus pour les demandes visant des pipelines présentant peu de risques d'une distance inférieure à 40 kilomètres, tout en maintenant des contrôles satisfaisants;
- raccourcir les délais, économiser les ressources et réduire la complexité des processus pour les entreprises et l'organisme de réglementation, dans le cas des installations pipelinières de nature courante et d'envergure restreinte;

Plan ministériel 2007-2008		
Résultat stratégique : Sécurité, sûreté, protection de l'environnement et avantages économiques par le biais de la réglementation des pipelines, des lignes de transport d'électricité, du commerce et de la mise en valeur des ressources énergétiques dans le cadre des compétences de l'ONE.		
Activité de programme : Réglementation et conseils en matière d'énergie		
Ressources financières (en millions de dollars)		
38,1	47,3	43,8
Ressources humaines (équivalents temps plein)		
307,6	293,09	-14,51
Priorités du ministère 2007-2008		
Améliorer les processus de réglementation	Continu	Atteint
Renforcer la capacité et la culture de l'ONE	Continu	Atteint
Informar les Canadiens sur l'évaluation de marchés de l'énergie	Continu	Atteint
Les résultats de l'activité « Réglementation et conseils en matière d'énergie » sont exposés à la Section II. Analyse de l'activité de programme, sous chacun des buts sous-tendant le plan stratégique de l'ONE.		

Tableau 1 : Sommaire

Pour l'exercice 2007-2008, l'Office avait défini trois secteurs prioritaires sur lesquels il devait se pencher particulièrement. Le tableau 1 résume les progrès réalisés à cet égard et les ressources allouées; il est suivi d'une brève description des progrès en question.

1.2.5 Priorités du ministère

Le présent contexte de prix élevés de l'énergie jumelé à la nécessité de développer de nouvelles sources d'approvisionnement énergétique oblige les Canadiens, dans les secteurs privé et public, à faire des choix en ce qui concerne les sources d'énergie pour demain. Il continue d'être nécessaire d'expliquer au public le contexte énergétique actuel et de s'assurer que les responsables des politiques ont accès à une information indépendante et objective en temps opportun sur les questions énergétiques, pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. Les commentaires nombreux que reçoit l'Office confirment l'importance et la pertinence de ses produits d'information sur le secteur de l'énergie. Il poursuit ses efforts afin de répondre aux besoins de son auditoire cible en la matière.

Prestations de renseignements en matière d'énergie

Au cours de l'exercice 2007-2008, le taux de roulement de l'Office a été de 16,67 %. La population vieillissante ajoutée aux difficultés liées à la perte d'employés occupant des postes de niveaux intermédiaire et supérieur qui sont l'objet d'efforts soutenus de recrutement des entreprises de l'extérieur.

sûreté et d'environnement, auprès des propriétaires fonciers et des peuples autochtones, ainsi qu'à l'égard des aspects économiques et socio-économiques, ont accaparé beaucoup de temps de l'Office. De plus en plus intéressés par les processus de demandes de construction et de mise en valeur de pipelines, les propriétaires fonciers ne manquent pas de faire part de leurs préoccupations à l'Office. Tout cela entraîne une plus forte participation du public au moment de l'examen de la demande et rend les audiences plus complexes.

Coordination, efficacité et efficacie des processus de réglementation

Le défi que constitue l'augmentation du nombre de demandes pour des projets d'infrastructure s'ajoute à une multitude d'enjeux comme la sécurité, l'environnement, les préoccupations des peuples autochtones et les facteurs socio-économiques. Il y a également la présence de multiples organismes de réglementation et de diverses compétences à l'examen des demandes. Au moment où la complexité des demandes augmente, nos parties prenantes sont mieux renseignées et plus intéressées par le processus entourant les décisions rendues qui sont susceptibles de les toucher. Ces acteurs sont mieux informés, plus avisés et de plus en plus réseautés.

Le discours du Trône d'octobre 2007 indiquait la voie qu'entend suivre le gouvernement pour améliorer les résultats sur les plans économique, social et environnemental en créant des occasions de mettre les ressources en valeur et en améliorant les processus à l'échelle fédérale. Le gouvernement a proposé un certain nombre d'initiatives concréant cette orientation, dont le Bureau de gestion de grands projets (BGGP). Administré par Ressources naturelles Canada, le BGGP a comme but d'améliorer la coordination dans le système de réglementation au Canada en offrant à l'industrie un guichet unique pour tous les processus fédéraux, sans que les projets négligent pour autant les volets sûreté et protection de l'environnement. Les entreprises qui ont des projets énergétiques relevant du gouvernement fédéral devront présenter leurs demandes au BGGP, qui coordonnera les processus prévus au titre de la réglementation dans l'administration fédérale. Les répercussions sur le fonctionnement de l'ONE de sa collaboration avec le BGGP dans le contexte des grands projets énergétiques restent encore à déterminer. À court terme, les liaisons avec le BGGP taxent davantage les ressources de l'Office.

Afin d'améliorer son efficacité et de respecter son mandat, l'ONE crée des partenariats avec d'autres entités dont les processus sont parallèles ou se chevauchent. Le maintien du dialogue avec les parties prenantes est essentiel à l'amélioration des démarches liées à la réglementation.

Recrutement et conservation d'un effectif qualifié de travailleurs du savoir

La nécessité de recruter, de former et de maintenir en poste du personnel qualifié sur les plans technique et analytique pour administrer les décisions rendues et assurer une surveillance adéquate des pipelines et des installations en exploitation a constitué, une fois de plus, un défi de taille pour l'Office durant l'exercice 2006-2007. Les efforts pour conserver une capacité de réglementation sont compliqués par le fait que d'autres acteurs dans le secteur de l'énergie recherchent les mêmes compétences. Afin de pouvoir concurrencer le secteur privé en quête des mêmes ressources humaines que lui, l'Office a dû se montrer créatif dans ses méthodes de recrutement et de conservation de l'effectif.

En 2007, les marchés internationaux de l'énergie ont été touchés par la volatilité des prix du pétrole brut, et les producteurs canadiens ont subi les effets de la flambée des coûts d'exploration et de mise en valeur. Le prix du baril de pétrole brut a atteint 110,21 \$US en mars 2008 alors qu'il s'était maintenu en moyenne à 72 \$US en 2007. Cette montée s'explique par des événements qui sont survenus à l'échelle du globe, ainsi que par la demande forte et soutenue en Asie et au Proche-Orient. La dépréciation du dollar américain est un autre facteur car, en rendant le pétrole plus abordable dans d'autres pays, cela a eu comme effet de créer un afflux de dollars en investissement dans les produits de base, dont le pétrole. Réagissant à un approvisionnement suffisant, le prix du gaz naturel est demeuré plus bas et plus stable en 2007 qu'au cours des quelques années précédentes. Sur le marché nord-américain. En outre, les importations records de gaz naturel le continent durant l'hiver 2006-2007, les importations records de gaz naturel liquéfié (GNL) des États-Unis à l'été 2007 et la hausse de la production de gaz naturel dans plusieurs bassins américains ont contribué à maintenir d'abondants stocks de ce produit. Conséquence : le prix du gaz naturel au carrefour Henry, point en Louisiane où est établi le prix du gaz naturel négocié à la New York Mercantile Exchange, est resté dans la fourchette de 6 \$US/MBTU à 8 \$US/MBTU toute l'année.

Les prix élevés et instables de l'énergie ont contribué à soutenir les investissements dans les sables bitumineux et accéléré la quête de nouvelles sources énergétiques comme la production d'électricité éolienne. Les entreprises publiques d'électricité du Canada ont continué de mettre l'accent sur la suffisance des approvisionnements et la fiabilité de l'exploitation. À cette fin, elles ont poursuivi la mise en valeur des sources de production, notamment de centrales alimentées aux combustibles fossiles, d'énergie nucléaire et d'hydroélectricité, tout en cherchant à aller au-delà des sources classiques. De nouveaux projets de lignes de transport interprovinciales et intraprovinciales sont nécessaires pour assurer de nouvelles interconnexions internationales. Certains sont déjà en cours d'élaboration ou ont été proposés.

À mesure que ces projets énergétiques sont réalisés et mis en marche, les réseaux de transport doivent être modifiés à des fins d'intégration à l'infrastructure existante. Ce phénomène se manifeste particulièrement dans le secteur pétrolier, où de nouveaux oléoducs devront être construits. Tout au long de l'exercice 2007-2008, l'Office a consacré une grande partie de son temps à examiner des demandes qui visent à trouver des solutions aux problèmes de capacité du réseau d'oléoducs, en réaction à la production croissante de pétrole brut extrait des sables bitumineux et à la résurgence de la production de pétrole brut classique.

Répercussions sur le travail de l'Office national de l'énergie

Le prix élevé du pétrole a favorisé la mise en valeur des ressources pétrolières comme les sables bitumineux et a contribué à la hausse des exportations canadiennes. Ces deux composantes ont exigé des efforts supplémentaires de l'Office, à titre d'organisme de réglementation national. Le traitement des demandes et les contrôles prévus des pipelines et des installations (existants ou nouveaux) afin de s'acquitter de ses fonctions en matière de

Le contexte dans lequel l'Office a évolué durant l'exercice 2007-2008 a été caractérisé par des défis et des risques qui se sont répercutés sur la manière dont il a rempli ses obligations au profit de la population canadienne et sur ses résultats. Un certain nombre d'éléments importants sont exposés dans les pages qui suivent.

1.2.4 Cadre de fonctionnement

Pour tout autre renseignement concernant les antécédents et le fonctionnement de l'ONE, le lecteur est prié de se rendre sur son site, <http://www.neb-one.gc.ca>.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCan) et à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). Depuis la dévolution des pouvoirs, l'Office a conclu une entente de service avec le Yukon, aux termes de laquelle il fournit des conseils techniques. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. En vertu de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. En plus de prodiguer des conseils au ministre des Ressources naturelles, l'Office réalise des études et produit des rapports à la demande de ce dernier.

Pour tout autre renseignement concernant les antécédents et le fonctionnement de l'ONE, le lecteur est prié de se rendre sur son site, <http://www.neb-one.gc.ca>.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers, ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCan) et à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). Depuis la dévolution des pouvoirs, l'Office a conclu une entente de service avec le Yukon, aux termes de laquelle il fournit des conseils techniques. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. En vertu de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. En plus de prodiguer des conseils au ministre des Ressources naturelles, l'Office réalise des études et produit des rapports à la demande de ce dernier.

dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* (CCT) ministre du Travail peut nommer des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité. De plus, le *la sécurité publique* (projet de loi C-7), l'ONE a un pouvoir légal pour ce qui est de la la réglementation pendant toute la durée de vie des projets. En vertu de la *Loi de 2002 sur* demandes qui lui sont présentées et en assurant le respect des lois, de ses décisions et de manière sûre, sécuritaire et responsable sur le plan environnemental, en évaluant les *de la vallée du Mackenzie*. L'Office s'assure que les sociétés réglementées agissent de *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et la *Loi sur la gestion des ressources* économique. En outre, l'Office doit veiller au respect des exigences établies dans la matière de sécurité publique, de sûreté, de protection de l'environnement et d'efficacité La Loi sur l'ONE et la LOPC définissent les fonctions réglementaires de l'ONE en

Créé en 1959, l'ONE est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment en ce qui a trait à la comparution des témoins aux audiences et à leur interrogatoire sous serment, à la production et à l'examen des documents, à la mise en application de ses ordonnances et à l'inspection de propriétés foncières. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

1.2 Renseignements sommaires

1.2.1 Raison d'être

L'Office national de l'énergie a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure énergétique dans l'intérêt public canadien en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie.

1.2.2 Vision

L'ONE participe en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne.

1.2.3 Mandat et contexte de réglementation

L'ONE est un organisme fédéral indépendant qui réglemente plusieurs aspects de l'industrie énergétique canadienne. Il a pour raison d'être de promouvoir la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien, en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines et de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. L'ONE réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même que les droits et tarifs de transport s'y rapportant, des lignes internationales de transport d'électricité et de lignes interprovinciales désignées. Il régit également les importations et les exportations de gaz naturel, les exportations de pétrole et de liquides de gaz naturel, ainsi que les exportations d'électricité. De plus, il a la tâche de réglementer l'exploration pétrolière et gazière dans les régions pionnières du Canada, notamment dans le Nord et dans certaines zones extracôtières. L'ONE agit enfin comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie.

La Loi sur l'Office national de l'énergie (Loi sur l'ONE) définit les principales attributions de l'Office. Ce dernier exerce d'autres fonctions de réglementation aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada (LOPC) et de certaines dispositions de la Loi fédérale sur les hydrocarbures (LFH), en ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière ainsi que les activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont réglementées par aucune autre instance au titre d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial.

1 L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences et rendre une décision.

Déclaration de la direction

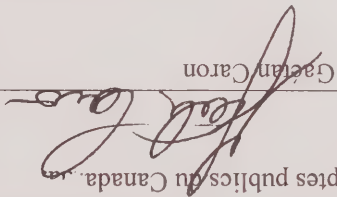
Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement de 2007-2008* de l'Office national de l'énergie.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 :

Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement.

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.

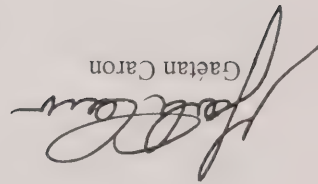
Nom :


Gaetan Caron

Titre : Président et premier dirigeant

Date :

31 octobre 2008



Gaétan Caron

Le président et premier dirigeant,

prévoyait et pour recruter le personnel technique compétent dont il a besoin. En plus de cette aide du Conseil du Trésor, l'Office a mis en place plusieurs mécanismes pour faciliter le recrutement et la fidélisation des effectifs. Il a ainsi actualisé sa politique de télétravail, revitalisé son programme de reconnaissance et de récompense du mérite ainsi que sa formation en matière de leadership et de gestion de projets, et, enfin, il a mis sur pied une équipe d'employés dépistés de talents qui est chargée d'aider au recrutement. Le personnel hautement qualifié de l'Office reste à la hauteur et fait en sorte que tous les Canadiens profitent de la mise en valeur responsable et durable des ressources énergétiques du pays. Les réussites dont il est fait état dans le présent rapport sont siennes. Je tiens à remercier tous et toutes de leur dévouement pour améliorer sans cesse la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes.

L'Office a franchi une étape importante durant l'exercice 2007-2008 en complétant le développement de son système de demande en ligne pour les projets de pipelines de moindre envergure. Entré en service en juin 2008, le système propose un processus d'évaluation simplifié des demandes rattachées à des projets à faible risque. En plus de raccourcir les délais pour rendre des décisions, cette démarche réduit les coûts des sociétés qui présentent des demandes et permet à l'ONE de se concentrer sur des tâches à grande valeur ajoutée.

L'engagement de l'Office en matière de clarté et de prévisibilité demeure ferme, comme en témoignent les normes de service qu'il s'impose pour tous les aspects clés de ses activités. L'instauration de la démarche axée sur le cycle de vie et fondée sur les risques a permis à l'Office de réduire les délais de traitement des demandes. Durant l'exercice 2007-2008, l'Office a traité plusieurs demandes de pipelines destinés à augmenter considérablement la capacité des installations existantes, notamment celles des projets Keystone, Clipper et Southern Lights. Les volets sécurité et surveillance environnementale de notre mandat n'ont pas été négligés avec des inspections de nouveaux pipelines et de nouvelles activités, de même que des vérifications de la conformité des pipelines et des installations en service. Malgré la lourde tâche imposée à nos effectifs, nous avons atteint nos buts stratégiques.

Le travail en partenariat constitue un élément clé de la réglementation efficace. Dans le cadre de notre programme d'amélioration, nous avons collaboré étroitement durant la dernière année avec l'Office de gestion des grands projets, les organismes du Nord et Ressources naturelles Canada en vue de la rationalisation des processus réglementaires, et nous avons profité réciproquement des pratiques exemplaires et de l'expérience des uns et des autres.

Le contexte actuel de coûts élevés de l'énergie a donné toute son importance à notre priorité de tenir les Canadiens informés sur l'évolution des marchés de l'énergie. Dans son rapport *L'avenir énergétique du Canada*, où il présente un aperçu complet de l'offre et de la demande d'énergie de 2005 à 2030, l'Office rassure la population en rappelant que les ressources énergétiques sont abondantes, mais, du même souffle, il incite chacun et chacune à faire des choix énergétiques plus judicieux. Les Canadiens continuent à se tourner vers l'Office pour obtenir une information objective, exacte et opportune sur l'évolution du secteur de l'énergie au Canada. Nous poursuivons notre analyse experte au moyen de nos perspectives énergétiques saisonnières, de nos évaluations du marché de l'énergie, de nos prévisions et de nos commentaires sur les prix de l'énergie. L'augmentation considérable et continue de l'achalandage sur le site Web de l'ONE illustre bien la valeur qu'accorde la population canadienne à nos produits.

La modernisation de notre cadre de réglementation et la satisfaction du besoin des Canadiens d'être renseignés sur le marché de l'énergie ont été rendues possibles grâce à la présence d'une organisation formée de gens dévoués et compétents. Le renforcement de la capacité et de la culture de l'ONE demeure un volet crucial de tous ses projets, et d'énormes efforts sont déployés pour attirer et conserver dans nos rangs du personnel compétent. Au cours de l'exercice, le Conseil du Trésor a accordé des fonds supplémentaires à l'Office pour l'aider à composer avec la charge de travail accrue qu'il

1.1 Message du président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) pour la période se terminant le 31 mars 2008.

La vision de l'Office national de l'énergie est de participer en partenaire actif, efficace et averti au développement responsable du secteur énergétique du Canada, au profit de la population canadienne. L'ONE a pour raison d'être de promouvoir, dans l'intérêt public canadien, la sûreté et la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité de l'infrastructure et des marchés énergétiques, en vertu du mandat conféré par le Parlement au chapitre de la réglementation des pipelines, de la mise en valeur des ressources énergétiques et du commerce de l'énergie. Les principales attributions de l'Office consistent à réglementer les gazoducs, oléoducs et produits énergétiques interprovinciaux et internationaux, les lignes internationales de transport d'électricité et les exportations d'énergie. En outre, il suit le fonctionnement des marchés énergétiques et en fait rapport au Parlement, à l'industrie et au public. L'Office est aussi chargé de réglementer, sous le rapport de la sécurité, de la protection de l'environnement et de la conservation des ressources, les activités d'exploration et de mise en valeur des ressources énergétiques qui sont menées dans les régions pionnières du Nord et les zones extracôtières pour lesquelles il n'existe pas d'ententes ou d'accords particuliers de gestion avec une province ou un territoire.

L'Office célébrera bientôt 50 années de services à la population canadienne; je suis fier d'affirmer que nous perpétons la tradition qui consiste à rendre des décisions fondées sur un examen équitable de la sécurité du public, de la protection de l'environnement et de l'efficacité économique. Dans le contexte d'une demande mondiale d'énergie sans cesse plus forte pour des approvisionnements sûrs, et de prix toujours plus élevés, le rôle de l'ONE en tant qu'organisme national de réglementation ne fait que grandir. Durant l'exercice 2007-2008, l'Office a continué d'être confronté au défi que représente le maintien d'un effectif compétent et bien formé sur un marché de l'emploi où la concurrence est vive. Grâce au dévouement de son personnel et de ses membres, l'Office est parvenu à gérer les nombreuses audiences qu'il a dû tenir. Trois priorités ont guidé ses travaux au cours de l'exercice 2007-2008 : l'amélioration du processus de réglementation, le renforcement de sa capacité et de sa culture et l'information des Canadiens sur l'évolution des marchés de l'énergie. Je suis heureux d'affirmer que ces trois objectifs ont été atteints.

Nous poursuivons nos efforts en vue d'améliorer nos processus réglementaires. En témoignage : l'Initiative de consultation relative aux questions foncières, une méthode novatrice pour encourager la participation des parties prenantes, accroître l'interaction entre la société et les propriétaires fonciers, rendre plus facile l'accès aux processus de l'ONE et résoudre les questions financières et physiques liées à la cessation d'exploitation des pipelines.

Liste des sigles

AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
BGGP	Bureau de gestion de grands projets
BST	Bureau de la sécurité des transports
CCT	Code canadien du travail
CSA	Association canadienne de normalisation
ÉFPC	École de la fonction publique du Canada
GNL	Gaz naturel liquéfié
ICQF	Initiative de consultation relative aux questions foncières
LFH	<i>Loi fédérale sur les hydrocarbures</i>
LGN	Liquides de gaz naturel
LOPC	<i>Loi sur les opérations pétrolières au Canada</i>
ONE	Office national de l'énergie
PCA	Plan de continuité des activités
PGI	Programme de gestion de l'intégrité
SGDDI	Système de gestion de l'information des registres et des documents
RHDSC	Ressources humaines et Développement social Canada
RNCan	Ressources naturelles Canada
RPP	Rapport sur les plans et priorités
SGQ	Système de gestion de la qualité

Liste des figures

Figure 1 : Incidents pipeliniers et ruptures, 2001-2007	16
Figure 2 : Blessures invalidantes, 2000-2006	19
Figure 3 : Défaillance de corps de canalisation, 2000-2007	20
Figure 4 : Revenus d'exportation nets estimatifs selon le produit	27
Figure 5 : Prix du gaz naturel sur le marché intérieur et prix à l'exportation	28
Figure 6 : Prix du pétrole sur le marché intérieur et prix à l'exportation	28
Figure 7 : Prix de pointe de l'électricité en Ontario et dans les marchés américains avoisinants	29
Figure 8 : Prix de pointe de l'électricité en Alberta et au carrefour Mid-Columbia	30
Figure 9 : Prix résidentiels de l'électricité dans les grandes villes canadiennes	31
Figure 10 : Comparaison entre le prix de base (Alberta) et le coût du transport (plus le combustible)	32
Figure 11 : Utilisation de la capacité des oléoducs	32
Figure 12 : Degré de satisfaction des parties prenantes à l'égard des processus, de l'information et des interactions	38
Figure 13 : Organigramme de l'ONÉ	66

Liste des tableaux

Tableau 1 : Sommaire	9
Tableau 2 : Indicateurs de rendement des sociétés assujetties à la LOPC au regard de la sécurité	17
Tableau 3 : Pourcentages de réalisation des activités de vérification de la conformité planifiées	20
Tableau 4 : Rejets importants dans l'environnement pendant l'exploitation	24
Tableau 5 : Délais de traitement et normes de service	34
Tableau 6 : Mentions de l'ONÉ dans les médias	39
Tableau 7 : Gestion des ressources de l'ONÉ	42
Tableau 8 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein	49
Tableau 9 : Postes votés et législatifs	49
Tableau 10 : Sources de revenus non disponibles	49
Tableau 11 : Réglementation et conseils en matière d'énergie – <i>Loi sur l'Office national de l'énergie</i>	49
Tableau 12 : Réglementation et conseils en matière d'énergie – <i>Loi sur les opérations pétrolières au Canada</i>	49
Tableau 13 : Norme de service relative à la Loi sur l'accès à l'information	49

Table des matières

SECTION I : SURVOL.....	1
MESSAGE DU PRÉSIDENT.....	1.1
RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES.....	1.2
Raison d'être.....	1.2.1
Vision.....	1.2.2
Mandat et contexte de réglementation.....	1.2.3
Cadre de fonctionnement.....	1.2.4
Priorités du ministère.....	1.2.5
Lien avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada.....	1.2.6
SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME.....	14
RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	2.1
ACTIVITÉ DE PROGRAMME :	2.2
RÉGLEMENTATION ET CONSEILS EN MATIÈRE D'ÉNERGIE.....	14
ANALYSE PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME.....	14
But 1.....	2.3.1
But 2.....	2.3.2
But 3.....	2.3.3
But 4.....	2.3.4
But 5.....	2.3.5
SECTION III : INFORMATION ADDITIONNELLE.....	48
RÉSUMÉ DES MESURES DE RENDEMENT.....	3.1
INFORMATION FINANCIÈRE.....	3.2
FACTURATION EXTERNE ET NORMES DE SERVICE.....	3.3
ÉTATS FINANCIERS.....	3.4
COMPTE RENDU DES ACTIVITÉS DE RÉGLEMENTATION.....	3.5
RECOMMANDATIONS DES COMITÉS PARLEMENTAIRES.....	3.6
ÉVALUATIONS ET EXAMENS.....	3.7
POLITIQUES SUR LES VOYAGES.....	3.8
SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....	65
RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISATION.....	4.1
CALENDRIER DE RÉGLEMENTATION DU MINISTÈRE.....	4.2
RÉSULTATS LIÉS AUX NORMES DE SERVICE.....	4.3
PERSONNES-RESSOURCES.....	4.4



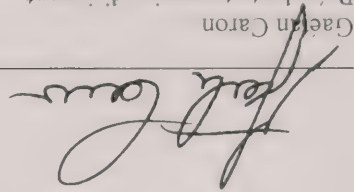
Office national
de l'énergie
National Energy
Board

Office national de l'énergie

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008

Gaëtan Caron
Président et premier dirigeant
Office national de l'énergie



L'honorable Lisa Raitt, C.P., députée
Ministre
Ressources naturelles



Canada

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide000-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements apprises.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/estlmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue

panoramique détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/7-2008

ISBN 978-0-660-63747-1



Office national de l'énergie

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



National Film Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2008

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/51-2008
ISBN 978-0-660-63748-8

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/cst-pre/estimate.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.


Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

National Film Board of Canada

For the year ended March 31, 2008

Departmental Performance Report



The Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages

Table of Contents

SECTION I – OVERVIEW.....	3
Minister’s Message	4
Government Film Commissioner’s Message.....	5
Management Representation Statement.....	7
The National Film Board’s Summary Information.....	8
<i>Program Activity Results.....</i>	<i>10</i>
<i>Context.</i>	<i>13</i>
<i>Priority Results.....</i>	<i>17</i>
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	21
Program Activity 1: Production of Audiovisual Works.....	22
Program Activity 2: Distribution of Audiovisual Works.....	27
Program Activity 3: Access and Outreach.....	29
Program Activity 4: Research and Advisory Services.....	31
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	33
Management and Administration at the NFB.....	34
Benefits to Canadians and the World.....	35
Link to Government of Canada Strategic Outcome.....	36
Tables.....	40

SECTION I – OVERVIEW

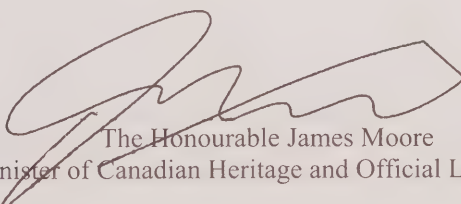


As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am pleased to present the National Film Board of Canada's *Departmental Performance Report* for 2007–2008. The report outlines the important achievements of this agency over the last fiscal year and demonstrates how it continues to fulfill its mandate.

As a producer and public distributor of films, the National Film Board of Canada (NFB) provides an essential public service in offering Canada and the world original, relevant, and innovative Canadian perspectives. Reflecting the diversity and excellence of our nation's culture, the Film Board strengthens the bonds between ethnocultural, linguistic, and regional communities, providing a unique context for members of these communities, as well as emerging filmmakers, to speak out through film.

The NFB collection is part of our heritage. It is now more accessible than ever to Canadians across the country both on traditional platforms and on multimedia. At a time when new technologies for transmission are proliferating, the NFB is ensuring that the various viewpoints and values of Canadians are circulated from coast to coast and abroad, where the organization is widely admired and respected.

As a Canadian Heritage Portfolio agency, the National Film Board of Canada has helped create a more prosperous Canada in which Canadians of all generations and all backgrounds can take part in the rich social, cultural, and economic life this country has to offer.



The Honourable James Moore
Minister of Canadian Heritage and Official Languages

Government Film Commissioner's Message

A new strategic course– the same tradition of excellence

It has been more than a year since I began my tenure as Government Film Commissioner and Chairperson of the National Film Board of Canada (NFB). I began my five-year mandate as head of this cultural agency in June, having served as Director-General of the Film Board's English Program, along with many years in the private sector. Throughout these years I have had extensive discussions with creators, producers and others in the Canadian and international film industry, as well as an ongoing connection with communities and Canadians across this country. These exchanges have helped me realize that the NFB's mission to reflect Canada to Canadians and the rest of the world, through creating and distributing innovative, distinctive audiovisual works based on Canadian points of view and values, is as constant as it is vital.

To ensure that the NFB continues to evolve by using new technologies to push boundaries, take risks and connect with Canadians in exciting new ways, a new strategic plan has been developed by NFB senior management in consultation with employees, key players in the Canadian audiovisual industry and a wide range of cultural, linguistic and community groups. The resulting five-year plan, covering 2008-2009 to 2012-2013, was approved by the Board of Trustees last March. The spirit of the plan stems from the NFB's very essence: nurturing creators, fostering imagination and creating media across all platforms, making the NFB accessible to all Canadians and ensuring stable financing in order to enable the NFB to fulfill its mandate.

In line with its digital strategy, in January 2008 the Board launched one of Canada's first e-cinema networks in a pilot project linking five Acadian francophone communities. This project demonstrates how the NFB plays a key role in Canada's digital transformation as well as supporting the development of minority language communities.

In addition to the considerable changes required by the new NFB's strategic repositioning, the NFB also faces a number of challenges. The organization must act quickly to adjust its production practices, distribution strategies and collection management methods if it is to continue to fulfill its mandate to produce and distribute bold and distinctive audiovisual works in the fast-growing digital media environment. As a cultural public agency, the NFB must not only create works that reflect the concerns of Canadians, but also make its films accessible from coast to coast.

The NFB was faced with some difficult choices during the last fiscal year. In order to finance the purchase of equipment required for new production process and distribution strategies, the organization had to make cuts in certain sectors and eliminate some jobs and offices. This reorganization was carried out in such a way as to minimize negative impact on the NFB's activities.

Despite the difficult challenges of the past year, the NFB enjoyed a number of notable successes. These include its 70th Oscar nomination – more than any production company outside Hollywood – and its fourth Oscar nomination in as many years, for *Madame Tutli-Putli*. This animated short also won the prestigious Petit rail d'or award at the Cannes Film Festival as well as many other national and international honours. I would also like to note the recognition

received by two of the NFB's longstanding collaborators, Serge Giguère and Alanis Obomsawin, whose exceptional careers were crowned this year with the Governor General's Award in Visual and Media Arts and the Governor General's Performing Arts Award for Lifetime Artistic Achievement, respectively. These are just a sampling of the prestigious awards honouring NFB creators over the past year.

I would also like to mention the Board's participation in the activities celebrating Quebec City's 400th anniversary as well as its partnership with the National Battlefield Commission, which is celebrating its 100th anniversary. These projects underscore the role the NFB plays within the broader governmental framework as well as its relevance in the development and implementation of major federal projects essential to Canada's national fabric.

On the eve of its 70th anniversary, the Board has yet again demonstrated in brilliant fashion its ability to adapt to new realities, while maintaining the tradition of excellence that has allowed the NFB to forge an international reputation as an innovative and creative organization.

A handwritten signature in dark ink, reading "Tom Perlmutter". The signature is fluid and cursive, with the first name "Tom" and last name "Perlmutter" clearly distinguishable.

Tom Perlmutter
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2007-2008 Departmental Performance Report (DPR) for the National Film Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Departmental Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's approved Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it;
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Name: Luisa Frate, c.a.

Title: Director, Administration Branch

Summary Information

The National Film Board's Raison d'être

Mandate – As a cultural agency responsible to Parliament, the National Film Board of Canada fulfills a mandate, clearly defined in the National Film Act of 1985, “to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest, and, in particular:

- *to produce and distribute and to promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations;*
- *to represent the Government of Canada in its relations with persons engaged in commercial motion picture film activity in connection with motion picture films for the Government or any department thereof;*
- *to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films;*
- *to advise the Governor in Council in connection with film activities;*
- *discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake.”*

Mission – *To reflect Canada, and matters of interest to Canadians, to Canada and the rest of the world through creating and distributing innovative and distinctive audiovisual works based on Canadian points of view and values.*

Vision – During the strategic planning period for 2002-2006, the National Film Board adopted the following vision: “*The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially **relevant** and **innovative**.*” The new strategic plan approved last March reiterates the Board’s strong commitment to creativity, public service, innovation and accessibility.

Financial Resources (thousands of dollars)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
67,118	71,965	71,167

Human Resources

Planned	Authorities	Actual
500	500	493

Priorities

#	Name	Type	Assessment on Progress towards Priorities
1	Maintain overall programming slate of distinctive, challenging and relevant audiovisual works with a special emphasis on strengthening feature documentary production and developing a consistent approach to making short films.	Ongoing	With its 155 original productions, including 15 feature-length documentaries, the NFB has successfully met this priority.
2	Strengthen the NFB's ability to identify and to work with leading talent, championing emerging filmmakers and members from diverse communities (ethnocultural, linguistic, and Aboriginal), and encouraging regional diversity.	Ongoing	The NFB has met this priority through numerous competitions for emerging filmmakers, as well as completion of 93 films by first-time filmmakers.
3	Encourage partnerships through co-productions and maintain the development of international co-productions	Mandatory	An increase in the number of international co-productions and an increased number of partnerships with private industry have resulted in the NFB meeting this priority.
4	Strengthen innovation in content, form and technology.	Mandatory	Several films with innovative content have been honoured with awards; the NFB has also increased its investment in new production and distribution technologies.
5	Contribute to the overall competitiveness and productivity of the Canadian film industry	Mandatory	The NFB continues to contribute to increased competitiveness in the industry as a production partner and as a film distributor in the documentary and animation markets, as well as incubator for new talent. It also invests in new distribution technologies and increases international partnership opportunities with countries like Brazil and Singapore.
6	Strengthen NFB distribution networks and optimize NFB revenues.	Mandatory	The launch of the e-cinema network and stronger links with distribution partners have allowed the NFB to strengthen its distribution networks.
7	Enhance the conservation of the NFB collection in new, emerging digital formats and increase its equitable access across Canada.	Mandatory	More than 986 titles from the NFB's collection were digitized and made available on the NFB's websites.
8	Maintain, promote and enhance R&D initiatives to reposition the NFB as a leader in the Canadian film industry, along with its partners.	Mandatory	The NFB is working to develop a toolkit for networking audiovisual and information technology equipment, in partnership with stakeholders in the cultural, university research and wireless telecommunications sectors.
9	Enhance accountability, business practices and information systems.	Mandatory	As a result of recommendations in the Management Accountability Framework, as well as those made by other analysts, the NFB is putting new practices in these areas into place.
10	Strengthen accountability, risk management, resource management and governance.	Mandatory	Analyses of current NFB practices have been carried out, and a plan to improve NFB practices in these areas has been put in place, with several measures already adopted.

Program Activity Results for the National Film Board of Canada

Strategic Outcomes

To produce and make accessible relevant, ambitious and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.

Program Activity	Expected Results	Performance Status	2007-2008		Contributes to the Following Priority
			Planned Spending (in thousands of \$)	Actual Spending (in thousands of \$)	
Production of audiovisual works	<ul style="list-style-type: none"> 85% of the NFB's programming involving social issues; Programming with a focus on point-of-view documentaries, animation, alternative fiction and new media; Access to NFB films across Canada; Projects innovative in terms content, form and means of broadcast, with flexibility for experimentation; Number of national and international co-productions maintained; Number of productions by emerging filmmakers maintained; Ongoing promotion and development of new talent. 	Successfully met	47,467	46,873	Priority 1
		Successfully met			Priority 1
		Successfully met			Priorities 1,6&7
		Successfully met			Priorities 1 & 4
		Successfully met			Priority 3
		Successfully met			Priority 2
		Successfully met			Priority 2

Program Activity	Expected Results	Performance Status	2007-2008		Contributes to the Following Priority
			Planned Spending (in thousands of \$)	Actual Spending (in thousands of \$)	
Distribution of audiovisual works	<ul style="list-style-type: none"> Reaching Canadian and international audiences; 	Successfully met	2,398	2,492	Priority 6 & 7
	<ul style="list-style-type: none"> Optimizing revenues in order to contribute to the success of the Canadian film and television industry; 	Successfully met			Priority 6
	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition of more productions that complement the NFB catalogue. 	Successfully met			Priority 6
Program Activity	Expected Results	Performance Status	2007-2008		Contributes to the Following Priority
			Planned Spending (in thousands of \$)	Actual Spending (in thousands of \$)	
Access and Outreach	<ul style="list-style-type: none"> Improved access to the NFB collection through the NFB's various activities and offerings, particularly the mediatheques and other resources; 	Successfully met	13,603	13,974	Priority 7
	<ul style="list-style-type: none"> Continued digitization of the NFB collection; 	Successfully met			Priority 7
	<ul style="list-style-type: none"> Increased citizen participation through public screenings and other appropriate means; 	Successfully met			Priority 6 & 7
	<ul style="list-style-type: none"> Improved visibility for the NFB and its productions on television, in festivals and schools, during industry activities and with the federal government 	Successfully met			Priority 6 & 7
	<ul style="list-style-type: none"> Strong presence of NFB productions in Canada's community and educational distribution networks. 	Successfully met			Priority 6 & 7

Program Activity			2007-2008		
			Planned Spending (in thousands of \$)	Actual Spending (in thousands of \$)	
Research and advisory services	Appreciable research and development efforts related to techniques and technology in the audiovisual field	Successfully met	3,650	7,828	Priority 8
	Maintain the NFB's role as a benchmark in filmmaking.	Successfully met			Priority 8

National Film Board of Canada Context

The National Film Board of Canada is a public producer and distributor offering the Canadian public a unique range of cultural products and resources. Its mandate is to produce and distribute distinctive, relevant, original and innovative audiovisual works that interpret Canadian issues, values and points of view to Canada and the rest of the world. These works constitute an important part of Canada's national heritage, and offer a remarkable window onto the diversity and vitality of our culture.

The NFB plays a unique role in producing audiovisual works on all platforms intended for Canadian and foreign audiences, thereby complementing the role of other cultural agencies as well as the private sector.

Internal Business Environment

New Strategic Plan for 2008-2013

On June 11th 2007, the 15th Government Commissioner and NFB president, Mr. Tom Perlmutter, took on the Commissioner's duties. In addition to the Film Commissioner's appointment, there were several changes to the Board of Trustees.

One of the first initiatives in the Commissioner's mandate was to engage the organization in a process of reflection and consultation in order to define the organization's new strategic approach for the next five years. The resulting Strategic Plan is the product of discussions with creators, producers and other industry stakeholders, as well as an ongoing dialogue with a range of communities and ordinary Canadians. The broad outlines of the plan were universally well-received. It lays out five clearly defined strategic goals: creative leadership and programming excellence; wide accessibility and democratic engagement; digital transformation; an organizational renewal that will make NFB a model creative organization for the 21st century; and stable financing, allowing the Board to fulfill its mandate.

Organizational Risks

Risk management is one of the areas in which the NFB is focusing its efforts. Though the organization already has measures in place to minimize risks in the area of programming decisions, it was committed to developing a corporate framework for risk management. While developing its first corporate risk profile, the Board identified the following key external risks: the transition to digital technology, the erosion of financial resources of the NFB, the potential loss of national and international distribution revenues due to the impact of new distribution platforms on traditional markets, access to its collection through new media platforms and maintaining copyright protection. Internal risks that could affect the NFB's operations include the need to hire and develop staff familiar with new production and distribution technologies as

well as retaining staff and their expertise; a much-needed reorganization of the Board to address technological changes; and outdated operational systems. The Board has completed the process of gathering data on risk with regards to its operational units. The next step will be to develop a detailed and integrated risk management plan.

After several years of budgetary reductions – the NFB must generate greater revenue in order to maintain its film-related activities. Government appropriations to the NFB have been consistently reduced, declining 41% in indexed dollars since 1996. The NFB has had to simultaneously absorb the consequences of a non-indexed budget as well as ongoing reductions resulting from procurement reforms and program reviews.

External Business Environment

Government Expectations

The NFB is a cultural agency by virtue of Schedule I, Part I of the Financial Administration Act. It is wholly the property of the Government of Canada and reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. The NFB is funded primarily through Parliamentary appropriations, revenue from the sale of films and other products, and royalties.

In 2007-2008, the NFB took part in an evaluation of its management accountability framework. Following the recommendations of Treasury Board on best practices in public management, the NFB undertook to improve its management practices, paying particular attention to evaluation, risk management, information management, internal auditing, security and continuity, and services directed to citizens.¹

In order to effectively serve and provide value to Canadians, the NFB must maintain a large distribution network, be part of Canadians' viewing habits and ensure that all regions of the country – even those far from major population centres – have access to the rich heritage that is the NFB collection.

Profile of Canada's Film and Television Production Industry

Canada's film and television production industry faced a number of challenges in 2007, including the dramatic increase in the value of the Canadian dollar, uncertainty about funding for the Canadian Television Fund (CTF) and broadcast media concentration. New platforms continued to erode the foundations of the traditional distribution, without being sufficiently established to compensate for losses caused in traditional markets. Documentaries and animation films were particularly hit by the decline of national and international markets.

¹ National Film Board's Management Accountability Framework evaluation report

In 2006-2007, the Canadian industry as a whole did reasonably well, with an overall increase in production volume of 3%, largely attributed to strong growth in Canadian television production and broadcaster in-house production. In the same period, theatrical production volume dropped 14% compared to the previous year, totalling 282 million dollars. Decreased production volume led to a 15% drop in employment nationally in the sector.²

Documentary Genre

Canada enjoys a long tradition of excellence in the production of socially relevant documentaries. Many Canadian productions made their mark nationally and internationally, including the NFB's *Le Peuple invisible* and *Up the Yangtze*. Canadian English-language documentaries received 14% of total production funds, but made up 46% of all productions. French-language documentaries received 16% of total production funding but accounted for 35% of all films produced. Total Canadian documentary production has shown strong growth over the last eleven years, with budgets tripling from \$105 million in 1996-1997 to \$312 million in 2005-2006, and projects doubling from 214 to 482.³ It is important to note that more than 60% of total documentary budgets are spent on series or mini-series and the number of individual productions and auteur documentaries is declining, as broadcasters dedicate more and more resources to series and reality programming.

Many feature-length documentaries are best seen in theatres. However, in most cases Canadian documentary producers do not have access to theatrical distribution and must rely instead on television broadcasters to finance and broadcast their works. The decline of traditional distribution markets for this genre present the NFB and the Canadian documentary industry with yet another challenge. The NFB must explore new access points such as educational networks, e-cinema, the internet, etc. in order to reach its target audience.

In this context, the NFB plays a unique and essential role in the distribution of documentaries it has produced, co-produced or acquired from private producers. The NFB offers the industry its unparalleled know-how, coupling creativity with technological innovation, while constantly seeking to develop new partnerships with private-sector distributors. The Board has made point-of-view documentaries one of its operational priorities because Canadians want to see films that help them understand the issues that affect them. NFB documentaries play a crucial role in engaging Canadians in thought and debate, along with stakeholders in the political, economic and social sectors.

² Nordicity Group Ltd., Profile 2008: An Economic Report on the Canadian Film and Television Production Industry, Ottawa, February 2008

³ Kirwan Cox, Trends in Certified Canadian documentaries and animation- Interim Report prepared for the National Film Board of Canada, Rigaud, June 2008

Digital Transition

Around the world, new digital production technologies are well on their way to becoming the new production standard. Even projects shot on film use digital post-production. Broadcasters the world over are gradually eliminating analogue transmission. In Canada, the CRTC has set August 31, 2011 as the change-over date by which all holders of a television broadcast licence must transmit digital signals exclusively. In the United States – the NFB's second most important market after Canada – analogue transmission will cease by February 17, 2009. Analogue service began to disappear in 2008 in the UK – another major market for the NFB and will cease by 2012. In order to be ready for digital broadcasting, the NFB must immediately ensure the digital production of all its documentaries and animation films. Without a digital production capacity for multiple platforms, the NFB's distribution activities could be compromised in the key television, institutional, theatrical and home consumer markets, both in Canada and other countries, particularly the United States and Europe. If that were the case, one could anticipate a resulting decline in sales translating into a decrease in revenues of at least four million dollars over the next three years.

New Distribution Platforms

Digitization is making it possible for Canadians to watch films and television shows on the platform of their choice – using DVDs, digital music players, mobile video players, webcasts and other means – regardless of where they are. Yet even as the digital revolution provides a wealth of extraordinary opportunities for producers and distributors, it also brings enormous challenges. The NFB has been preparing for this revolution in the industry for a number of years, creating partnerships and conducting research on image quality, innovative transfer methods, accessibility and broadcasting. The NFB is a worldwide leader in productions for cell phones and interactive feature films, the development of e-cinema community networks and is recognised for its expertise in stereoscopic film technology.

National Film Board Priority Results

1. Maintain overall programming slate of distinctive, challenging and relevant audiovisual works with a special emphasis on strengthening feature documentary production and developing a consistent approach to making short films.

Since its creation in 1939, as Canada's public producer and distributor, the NFB has developed an internationally recognized expertise in documentaries, animation films and alternative feature drama, making Canada a leader in these areas and sharing Canadian points of view and perspectives with the world. Its original, innovative and creative audiovisual works are an important part of Canada's national heritage, offering a remarkable window onto the diversity and vitality of our culture. NFB productions invite citizens to actively participate in Canadian society, promoting reflection, dialogue, civic action and a better understanding of the lives of their fellow Canadians.

During the 2007-2008 fiscal year, the NFB offered a wealth of productions touching on the interests and concerns of Canadians from the diverse communities that make up our national fabric. Since its creation, the NFB has been a pioneer in the production of feature-length documentaries and continues to play a key role in the development of this genre. By offering much-needed financing and content development assistance in the feature-length documentary sector – support not offered anywhere else – the NFB ensures stable and sustained Canadian production, which is key to success in this field.

2. Strengthen the NFB's ability to identify and to work with leading talent, championing emerging filmmakers and members from diverse communities (Aboriginal, linguistic and ethnocultural), and encouraging regional diversity.

The NFB is committed to encouraging the talents of emerging filmmakers from all regions of the country, reflecting Canada's cultural diversity and giving diverse Canadian communities the means to communicate their values and tell their stories. The NFB draws on its unique production experience, the skills of its professionals, the availability of the latest equipment, its ability to attract talented filmmakers and partners throughout the country – with programs designed to serve the needs of specific groups and contribute to a diverse society that promotes linguistic duality, the participation of Aboriginal communities and social inclusion. NFB's work with emerging filmmakers has attracted attention and praise internationally, with countries like Brazil sending some of their brightest talents to participate in NFB emerging filmmaker programs.

This year, the NFB offered around 15 training programs for emerging filmmakers, allowing them to create their first professional works. In addition to these programs, the NFB offered master classes in many cities across the country as well as other programs and competitions specifically aimed at Aboriginal, ethnocultural and official-language minority communities. While most of these were returning programs, 2007-2008 also saw the introduction of new opportunities such as the *Présente-moi tes grands-parents* competition, inviting young amateur francophone filmmakers across the country to create and post mobile short films online.

3. Encourage partnerships through co-productions and maintain the development of international co-productions.

The NFB continues to be an essential partner in the development and expansion of the Canadian film industry. As a national co-producer, the NFB offers its co-production partners the opportunity to take the kinds of commercial and artistic risks they would not be able to pursue on their own. Because of its credibility, the NFB's presence also facilitates the participation of broadcasters as well as national and international partners. The NFB puts a number of different resources at their disposal, depending on the requirements of each particular project. The development of international partnerships is also important, as a strong international presence translates into greater visibility for Canadian producers, both at home and internationally. The NFB's participation ensures the promotion of values important to Canadians throughout the world.

Last year, the NFB continued to pursue efforts to strengthen existing relationships and to forge new international links. Among these efforts was the 3rd Canada-Brazil Co-Production Forum, offering an opportunity to create solid partnerships within an increasingly globalized audiovisual industry. The Canada-Brazil cooperation accord continued to promote exchanges between artists and artisans in both countries as well as the transfer of Canadian expertise. Over the past year, the NFB and its Brazilian partners have initiated discussions about extending and improving the cooperation agreement between the two countries. Development continues on projects initiated last year as a result of meetings organized by the NFB between producers in both countries. In May 2007, the NFB signed a new cultural cooperation agreement with Haiti, a country which is one of the Government of Canada's foreign policy priorities. This agreement includes a donation of 212 of the greatest titles in the NFB collection to the Government of Haiti, for broadcast on public and private television networks and for distribution through education networks.

4. Strengthen innovation in content, form and technology.

As a centre of creativity in the production of original and innovative media content, the NFB is profoundly affected by technological and cultural changes throughout the film industry. Since its inception, however, it has been part of the NFB's mandate to experiment with and explore new frontiers. It has the ability to assist an industry that is vulnerable in the face of artistic, financial and technological challenges, thereby contributing to an innovative, knowledge-based economy.

The NFB continues to be at the leading edge of creative innovation – in the creation of stereoscopic content or North America's first interactive film. The NFB has been honoured at home and abroad for innovation across a range of fields, including online productions, social relevance works and the management of Canada's audiovisual heritage.

5. Contribute to the overall competitiveness and productivity of the Canadian film industry.

Productivity is inherently linked to the country's knowledge economy. In 2007-2008, the NFB contributed to the overall competitiveness of the Canadian film industry by offering development and training programs to emerging filmmakers and industry artisans. The NFB worked with young filmmakers, teaching them to use new digital means of expression. These initiatives

increased skill levels for first-time filmmakers, led to the discovery of new talent, contributed to Canadian film and television production and encouraged experimentation and innovation in digital production. By helping tomorrow's filmmakers acquire the skills needed to work in digital cinema, the NFB contributes to keeping Canada's workforce competitive on a global scale.

As a partner in the Canadian audiovisual and broadcasting system, the NFB creates professional quality digital media content in English and French for new platforms. The NFB is a pioneer in storytelling techniques as well as the marriage of content, technology and form, to the benefit of Canada's private sector.

6. Strengthen NFB distribution networks and optimize NFB revenues.

Accessibility of NFB works, for Canadians everywhere, is a Film Board priority. In 2007-2008, the NFB reached an estimated Canadian audience of 26 million. The NFB relies increasingly on new technologies to ensure access to its productions, including remote regions where these works would otherwise be unavailable. These new distribution channels complement its vast national distribution network, which brings together partners in the public sector (public and school libraries), private sector (distribution companies, catalogue houses, theatre chains and video clubs), and local associations (cultural groups and NGOs). NFB productions are regularly broadcast on conventional and specialized TV networks, while the modern *mediatheques* in Montreal and Toronto provide access to thousands of titles from its collection. Canadians can also obtain NFB works seven days a week online or by phone.

In 2007-2008, NFB sales surpassed 6.8 million dollars, up slightly from the previous year despite the leap in the Canadian dollar, which pushed results down, especially in the U.S. and Latin American markets. The Canadian institutional and education markets alone represented 1.8 million dollars over the last 12 months. Distribution activities have also generated over \$802,000 for its Canadian private sector partners. Attuned to changing trends, the NFB is constantly analyzing markets, in Canada and abroad, to better understand the needs of its clients and maximize business opportunities.

7. Enhance the conservation of the NFB collection in new, emerging digital formats and increase its equitable access across Canada.

The NFB's rich collection features more than 13,000 titles and is one of Canada's great cultural treasures, one that the Board is committed to preserving and sharing with all Canadians. The NFB employs new technologies in its digital vault to preserve this priceless audiovisual heritage for future generations and increase revenues from new sources. As the conservation of the NFB's collection is part of the mandate as set forth in the *National Film Act*, the organization must carefully choose the best available digital methods in order to preserve this world-class heritage. Moreover, as a result of its unique needs and responsibilities as a national public producer, distributor and curator, the NFB must take the lead in developing new and specialized methods and procedures. The organization's work in this area has attracted the interest of other international organizations, most notably Brazil, which has sent technicians to study the NFB's digital conservation methods. To harmonize the activities of the various private and public

organizations involved in new media and digitization, a national strategy from the federal government would help to ensure that Canada remains a leader in this field.

In 2007-2008, the NFB continued to develop its corporate streaming project, which aims to make the Board's collection more accessible to Canadians through the development and fine-tuning of a user-friendly and robust on-line screening system. The experience gained in this project will also be applied to other digital and Web-based activities, thus increasing online revenue and reaching distant communities more effectively.

8. Maintain, promote and enhance R&D initiatives to reposition the NFB as a leader in the Canadian film industry, along with its partners.

Although the NFB's budget for undertaking major R&D projects is limited and well below those of similar international organizations, it is home to a cutting-edge conservation laboratory, post-production and research and development services recognized for their ability to innovate and provide tomorrow's solutions to private-sector partners.

In 2007-2008, the NFB became one of the first filmmaking organizations to offer a digital film library using e-cinema technology. This bold and ambitious project was brilliantly accomplished, giving access to a High-Definition theatrical experience with 5.1 surround sound outside of major urban centres.

9. Enhance accountability, business practices and information systems.

As a federal cultural agency, the NFB supports the Government of Canada's objective that public organizations utilize efficient and accountable management systems. Sound stewardship safeguards the public trust by ensuring that the government's work is done according to high standards of accountability, transparency, prudence, integrity, consistency and fairness. During the 2007-2008 fiscal year, the NFB made ongoing investments in the improvement of its management and information systems.

10. Strengthen accountability, risk management, resource management and governance.

In order to continuously improve the NFB's overall performance –in areas such as risk management, governance, service to Canadians and accountability – the NFB has ensured that the ten statements contained in the Management Accountability Framework serve as the basis for the organization's efforts. The Board put in place a variety of measures designed to implement the Treasury Board's recommendations for the accountability framework. During the period covered by this 2007-2008 report, the NFB undertook the development of a corporate risk profile. This process will establish a baseline assessment, and will also serve as a management tool allowing the organization to evaluate risk annually and prepare risk reduction strategies. The NFB also developed a new management report aimed at ensuring consistency in financial information across all of its sectors.

SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome

The NFB's strategic outcome is to produce and make available relevant, ambitious and innovative audiovisual works that give Canadians a deeper understanding of Canada and the world. The NFB is a unique centre for creative excellence that promotes and values participation from the many communities that make up Canada's social fabric. Through the transformative power of its films, the Film Board offers Canadian creators the opportunity to participate in a rich film experience while providing all Canadians with unique points of view that help to foster a national dialogue.

Program Activity 1: Production of Audiovisual Works

The National Film Board produces socially and culturally relevant audiovisual works touching on issues of concern for Canadians. Production activity includes the conceptualization, research, development, production and marketing of documentaries, animation films, new media content and other emerging audiovisual forms.

Financial resources in thousands of dollars

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
47,467	51,738	46,873

Human Resources

Planned	Authority	Actual
275	275	207

Expected Outcome

85% of programming involving social issues.

This year, the NFB exceeded its target, with more than 85% of its 155 productions and co-productions exploring major contemporary national and international issues. By encouraging debate and fuelling discussions, these works encourage citizens to take a more active role in their communities and contribute to making Canada an inclusive society. Notable issues of general interest dealt with in NFB productions include Aboriginal culture, environmental challenges, a francophone community's fight to save its local hospital, and the personal journey of a Canadian humanitarian – to cite but a few examples.

In addition, thanks to its expertise and extensive network in the educational market, the NFB is adept at reaching young people in the media of their choice. In the past year, NFB productions touched on a number of issues concerning school-age youth, including the hyper-sexualisation of young girls, violence in sports, multiculturalism and more.

Expected Outcome

Programming with a focus on point-of-view documentaries, animation, alternative fiction and new media.

The NFB has always contributed to creating an environment in which a variety of film genres and formats can thrive. These films provide Canadians with the opportunity to increase their range of cultural experiences. Some of Canada's greatest filmmakers have worked at the NFB, producing films that have shaped Canadian history and culture.

The NFB allows the Brittains, Braults and Jutras of tomorrow to fully develop their talents in an organization recognized internationally for its creative innovation. Today, well-known filmmakers such as Richard Desjardins, Torill Kove and Alanis Obomsawin work alongside newcomers such as Évelyne and Vince Papatie, Isabelle Lavigne and Stéphane Thibault. In 2007-2008, 155 films delivered insights into such themes as the consequences of war, the hospitalization of a close relative and cultural diversity to Canadians, including youth. The 110 point-of-view documentaries and 32 animation films produced by the NFB made a significant contribution to spreading Canadian values, by helping Canadians understand the country's social and cultural realities. While fiction is a genre whose primary function is to entertain, the 13 films produced, including alternative fiction – a genre pioneered by the NFB in the 1980s – offer transformative messages and allow the NFB to reach a broader audience. Finally, the NFB produced 17 works in the new media category, garnering international accolades for its leadership in this genre.

Expected Outcome

Short film policy framework developed.

At a time when short films are gaining popularity thanks to new technologies, the NFB continues its role as a leader in short-form documentary, animation and alternative fiction, encouraging innovation across all formats and platforms. These new avenues are being explored as part of the NFB's mission of supporting emerging filmmakers, an essential aspect of the NFB's role in the film industry.

While the NFB did not develop an official short film policy – as forecast in the 2007-2008 Report on Planning and Priorities – due to a lack of human resources, the Board considered new directions for short films for the future. In addition, the NFB held a number of competitions to encourage the production of shorts, including its partnership with the Short Film Corner/Marché du Film of the Cannes Film Festival. The NFB makes a major contribution to short film production in Canada, as demonstrated by the 107 films produced by the NFB last year – films like *Madame Tutli-Putli*, an animated short that has garnered awards at major international events. Finally, the NFB's Web site continues to be the destination of choice for all short film fans.

Expected Outcome

Access to NFB films across Canada.

As a public distributor, the NFB's main objective is to make its new and archival works as accessible as possible to all audiences, in the format of their choice. Improving access to NFB films across Canada is a key part of the Board's support of the Government of Canada's efforts to create a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion. Through its distribution and broadcast channels, the NFB reaches Canadians of all ages and all backgrounds, promoting participation and discussion amongst citizens.

Television remains a primary means for reaching audiences, but new distribution platforms such as the Internet, e-cinema and mobile devices are becoming increasingly important, particularly for young audiences. Our films are also seen at cinemas, festivals and public screenings, as well as in homes, schools and a variety of cultural and social centres.

In 2007-2008, the NFB attracted a viewership of 12 million to its program's 3,400 Canadian broadcasts. In addition, 166,433 people attended public screenings. Web users made 4,982,096 visits to the NFB's many Web sites, and Canadian students participated in the 7,437,888 educational viewings.

Expected Outcome

Produced projects innovative in terms content, form and means of broadcast, with flexibility for experimentation.

For many years, the NFB has been widely recognized for its contribution to worldwide innovations in content, form and technique. The NFB is committed to maintaining its reputation for excellence and leadership by exploring new areas such as digital production, production for new platforms and the use of new animation production technologies. The NFB is also committed to exploring the potential of innovative accessibility and distribution strategies using new media, including the Internet and digital distribution.

The NFB has seen a wealth of achievements in this area over the past year. The NFB increased its line up of products for mobile devices such as iPods, cell phones, handheld video and other digital platforms. It produced stereoscopic animated films, a new art form where the NFB leads the way. As part of Quebec City's 400th anniversary celebrations, the NFB also created a stereoscopic film about Samuel de Champlain in collaboration with the Musée de la Civilisation du Québec.

The NFB's strength rests on its capacity to combine technological innovation and creative leadership. This was particularly true in 2007-2008 with the launch of one of the North America's first interactive feature films, *Late Fragment*: an outstanding example of the NFB's commitment to serving as a laboratory for creative innovation in areas where commercial production models do not yet exist. In collaboration with the Canadian Film Centre, the NFB explored the potential of new cinematic forms, ensuring Canada's leadership in this new area. On the animation side, the short film *Madame Tutli-Putli* was hailed by international critics for its

painstaking execution and innovative and original visual techniques, bringing a fantastical world to life.

The NFB's Filmmaker-in-Residence project is another example where the NFB broke new ground in form and content. Working with St. Michael's Hospital in Toronto, the NFB placed filmmaker Kat Cizek with front-line hospital workers whose jobs took them beyond the hospital walls into the inner city. Rather than working within a predetermined genre, such as the television documentary, the result was a creative process that defined the form. In this case, it took the form of pioneering online documentary acclaimed around the world, winning new media awards and nominations, including a Banff Rockie, a Webby (the Oscars of the Web world), the Canadian New Media Award and a John Grierson nomination for innovation at the Sheffield Documentary Festival. It was also featured in the *Journal of the Canadian Medical Association* as an example of how creative media can improve lives.

Expected Outcome

Number of national and international co-productions maintained.

The NFB has focused, in recent years, on the development of co-productions with private and public producers in Canada and abroad, with the goal of creating bold and original programming that could not have been created without the NFB. Co-productions allow the NFB to share its extensive creative and technical expertise, and to help the Canadian film industry by participating in financing, risks and opening up new opportunities for Canadian partners. Collaborations such as these contribute to the overall health of the audiovisual sector. In addition, the NFB's international co-productions help communicate Canadian values to countries around the world.

During the last planning period, the NFB almost doubled the total number of its co-productions, from 52 in 2006-2007 to 100 in 2007-2008. This increase is mostly due to the greater number of documentaries produced in partnership with other national and international producers.

Expected Outcome

Number of productions by emerging filmmakers maintained.

As a Canadian public producer and distributor, the NFB has a responsibility to discover and develop new filmmaking talent from all regions of the country. Over the years, the NFB has become an incubator for innovation and talent for young Canadian creators, who will become future pillars of Canada's film industry. NFB programs contribute to a rich learning environment in which mentorship plays an important part, attracting interest from international partners who come to study these programs. The NFB seeks out and encourages emerging filmmakers, supporting experimentation and an enthusiasm for creativity and innovation in Canadian cinema. Young filmmakers who have received training from the NFB contribute to Canada's innovation and knowledge economy.

For the third consecutive year, more than 93 NFB productions and co-productions were directed by first-time filmmakers. This is a direct result of a range of programs and initiatives the organization has put in place to serve emerging filmmakers, including those from diverse cultural backgrounds, official-language minority groups and Aboriginal communities.

Program Activity 2: Distribution of Audiovisual Works

The NFB is also mandated to distribute its works as widely as possible to Canadian and foreign audiences. Through its vast network of distribution activities, the NFB cooperates strategically with public and private sectors in Canada and abroad in order to make its collection available to all Canadians as well as film lovers the world over.

Financial resources in thousands of dollars

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
2,398	2,502	2,492

Human Resources

Planned	Authority	Actual
45	45	50

Expected Outcome

Optimizing revenues in order to contribute to the success of the Canadian film and television industry.

As at March 31, 2008, total revenues slightly increased (4%) from 6,611,532 in 2006-2007 to 6,863,942 in 2007-2008. This small increase in revenue was achieved despite a drop in television sales (5%), due both to the number of co-productions produced by the NFB in 2007-2008 as well as the transition of the marketplace towards digital platforms. National and international documentary markets have also been affected by audience fragmentation and consolidation. Other factors to take into account include the rise in the Canadian dollar, which has a negative impact on revenue generated in foreign currency, and a drop in stock footage sales (5%) resulting from a decrease in documentary production budgets. The decrease in television sales was offset however by increases in the consumer sales (7%), theatrical distribution revenues as well as revenues generated by sponsored productions and presales.

Expected Outcome

Acquisition of more productions that complement the NFB catalogue.

With its acquisitions policy, the NFB seeks distribution rights for Canadian and foreign documentaries and animation films, both one-offs and series. By acting as a distributor for these films, the NFB makes its expertise in the distribution of social documentaries, experimental works and animation films available to private producers in Canada and abroad.

The number of series or one-off films acquired for distribution experienced a slight decline, from 24 in 2006-2007 to 22 in 2007-2008.

Decisions to acquire productions and series are based on an evaluation of their commercial sales potential in television and educational markets worldwide, as well as their pertinence to the NFB's collection and mandate. Works acquired last year were either animated films such as *Paradise*, socially relevant documentaries exploring health issues like *Quebec Under the Influence*, documentaries about international conflict and peace and global environmental issues, or educational content for young people such as the film *This is My body: A Film by High School Girls*.

Program Activity 3: Access and Outreach

Access and outreach activities connect Canadians with relevant media resources that foster citizen engagement and lifelong learning. In this way, the NFB maximizes the use of its extensive NFB collection in various primary and secondary learning channels, creating new networks where none exist, enabling media literacy for all Canadians and encouraging Canadians to make full use of the NFB collection.

Financial resources in thousands of dollars

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
13,603	13,892	13,974

Human Resources

Planned	Authority	Actual
110	110	138

Expected Outcome

Improved access to the NFB collection through the NFB’s various activities and offerings, particularly the mediatheques and other resources.

In order to make its works available to all Canadians in all provinces and territories, the NFB has established a large distribution network with links to partners in the public sector (such as public and school libraries), community organizations and private-sector businesses (such as distribution companies, catalogue houses, theatre chains and video clubs, etc.) Productions are regularly broadcast on traditional and specialty channels, and screened at the NFB’s modern mediatheques in Montreal and Toronto, providing access to thousands of titles in the NFB collection.

In 2007-2008, the CineRobotheque and Mediatheque welcomed just over 205,000 visitors, a decrease of 5,000 compared to the previous year. Although attendance was down slightly, the many activities offered by the CineRobotheque and Mediatheque continue to be very popular with young people and school groups, especially the NFB’s animation workshops.

Through its partnership with public libraries and its public screenings across Canada, the NFB reaches Canadians, fostering exchanges and encouraging debate on the issues that matter to the country. Over the past year, more than 166,000 people attended 3,407 screening sessions organized in commercial, repertory and community theatres. The 48 public library partners across Canada also contributed to the distribution of NFB films.

Expected Outcome

Continued digitization of the NFB collection.

The NFB intends to ensure that its collection is accessible to future generations, in the formats of their choice. Over the last five years, the NFB has undertaken a range of projects to digitize parts of its collection, with close to 36% of the collection digitized in one form or another. It is vital that a national strategy be developed by the federal government to ensure that all publicly supported Canadian works remain available to future generations of Canadians.

The NFB continued its digitization efforts during the year, with 986 titles transferred to digital platforms (uncompressed digital video files), and 10 titles and 20 excerpts produced for mobile digital devices, as well as 415 clips produced for Web. In addition, 42 titles were made available through the e-cinema library, more than 675 hours of stock shots were digitized and 1,093 titles were made available on DVD.

Expected Outcome

Strong presence of NFB productions in Canada's community and educational distribution networks.

Maintaining the NFB's presence in Canadians' lives remains a constant challenge requiring renewed efforts. To rekindle and enhance our relationship with Canadians, the NFB has put in place projects that promote access to its collection and encourage dialogue with citizens. New production technologies and multimedia distribution will enable the NFB to meet this challenge. With the e-cinema pilot project, which brings this digital platform to the official-language minority Acadian population, the NFB has laid the foundation for future programs targeting Canada's many diverse communities, including those in isolated regions.

The NFB is increasingly anchored in the educational sector through its distribution and network development strategies, which include offering NFB works to educational publishers' catalogues. Thematic and specialized workshops about animation as well as other areas of NFB expertise are available to students as well as the general public. Specialized workshops for educators are also offered, tied to professional events such as educational conferences. What's more, the Educational Resources section of the NFB's Web site offers students, teachers, parents and others a wealth of educational material, tools and resources, available at no charge.

One of the NFB's most significant and successful films in the educational market in 2007-2008 was *Sexy inc.* Like the previous NFB work *The Weight of the World*, this film touches on themes of great concern to young people of school age. Aimed at parents and teachers who are dealing with young people, the film is a call for action against an unhealthy culture created by media and marketing, providing a great way to generate discussion and awareness. The bilingual DVD comes with a Teacher Guide, accessible online, designed by a team of professionals to foster discussions with young people about this topic.

Program Activity 4: Research and Advisory Services

The NFB is mandated to “to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films” as well as “to advise the Governor in Council in connection with film activities.” Research and advisory services are understood to relate to the production and distribution of films and the film industry, as well as developing and undertaking technical projects to further the art and science of cinema. The NFB has always created a space for excellence and innovation, incubating new technologies and developing prototypes in partnership with industry as well as opening new avenues for creativity in the audiovisual field.

Financial resources in thousands of dollars

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
3,650	3,833	7,828

Human Resources

Planned	Authority	Actual
70	70	98

Expected Outcome

Appreciable research and development efforts related to techniques and technology in the audiovisual field.

Since its inception, the NFB has been an incubator for technological and cinematographic innovation, both nationally and internationally. The NFB has always been a pioneering organization exploring the boundaries of film, and it remains true to that tradition today. Although the NFB’s financial resources devoted to research and development have been steadily decreasing for the past few years and the percentage of its budget going towards R&D projects is less than similar organizations, the NFB continues to be recognized as a leader in creative innovation. In addition to advising government and industry through the participation of the Commissioner in Canadian Heritage and CRTC committees on new media, as well as private sector panels, the NFB also undertakes technical and developmental projects to advance film science and art. These activities are part of the NFB’s commitment to excellence and innovation, and to developing and implementing new initiatives.

Expected Outcome

Maintain the NFB's role as a benchmark in filmmaking.

The NFB contributes to the development of new audiovisual technologies. The expertise of its technical staff is widely recognized and is the envy of its Canadian and international partners. The NFB's excellence in this area allows the Board to assist its many partners in their research, in production, distribution and archival management, as well as helping emerging artists acquire essential experience.

In 2007-2008, the NFB has undertaken a number of initiatives confirming its reputation as a hotbed of creativity in the production and distribution of original and innovative media content. A new digital distribution pilot project led by the NFB was launched in five Acadian francophone communities, giving smaller centres access to a large collection of films from the NFB.

The Streaming Project which began in the last fiscal period aims to make the NFB's rich and extensive collection more accessible to Canadians through the design and development of an easy-to-use, effective way of accessing NFB films online. This project will support other NFB initiatives in the digital realm, from generating revenues online to connecting more effectively with remote communities.

The NFB is at the forefront of stereoscopic content creation with projects like *Facing Champlain, a Work in 3 Dimensions*, produced as part of the celebrations for Quebec City's 400th anniversary. The production cleverly melds drama and animation in a spectacular three-dimensional work. In demonstrating the impressive possibilities of stereoscopic cinema to professionals and public alike, the NFB has made an important contribution to advancing this new technology.

SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

Management and Administration at the NFB

Governance and Accountability

The National Film Board was established in 1939 through an Act of Parliament. The NFB is governed by the *National Film Act* and is subject to the *Financial Administration Act*, which sets out the administration of finances for the Government of Canada and federal agencies. The NFB is also governed by the *Access to Information Act*, *Privacy Act* and *Official Languages Act*.

As a cultural agency of the federal government, the NFB reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage, who has vested in the NFB Board of Trustees the authority to approve its strategic plan and initiatives, its budgets and its audited financial statements. The Board of Trustees provides leadership and guidance for the organization, offers well-considered, detailed and timely advice, and analyzes and establishes the organization's general and strategic policy. The Government Film Commissioner is also the NFB's Chairperson. Six members of the Board, representing a cross-section of the Canadian population, bring their expertise to bear in assisting the Board. The Director General of Telefilm Canada is an ex-officio Board member.

The NFB has an internal auditor who reports directly to the NFB Board of Trustees, while the Office of the Auditor General (OAG) acts as the NFB's external auditor. Once a year, the OAG examines the NFB's financial statements to ensure they are accurate and in compliance with authorizations.

Benefits to Canadians and the World

The NFB's activities are guided by its mandate to produce and distribute audiovisual works intended for Canadian audiences and foreign markets, in order to increase the knowledge and understanding of the social and cultural realities of Canada. Through this role, the NFB contributes to the dissemination of the values and points of view of Canadians living in all regions of the country. It is an extraordinarily creative and innovative organization, and a key partner in developing and promoting Canada's cultural heritage both at home and abroad. Whether looking at the burning issues of the day, or significant events in Canadian history, the NFB promotes the participation of Canadians from diverse communities that make up the country's social fabric. Continuing efforts to support emerging filmmakers and filmmakers from diverse ethnocultural, linguistic and regional communities provide rich and varied cultural experiences and promote intercultural understanding within our nation.

The NFB is responsible for creating works that portray social and cultural events, creating a permanent legacy for Canadian and international communities. Over its 69-year history, the NFB has been successful in fulfilling this unique role within the Canadian government. As a public producer, the NFB acts as a creative laboratory working at the leading edge of content creation, in ways the private sector cannot, pioneering new production methods and business models, paving the way for the rest of the industry.

In addition to taking non-commercial risks as only a public institution can, the NFB offers a point of view that complements that of the private sector. Non-market risk taking means acting in areas of "market failures" – such as emerging filmmaker programs, working with Aboriginal and culturally diverse filmmakers, offering a media voice to underrepresented communities and innovating in new forms of expression – where the commercial sector cannot. These markets are public goods that have long-term social and economic benefits for the industry, communities and the country. However, dealing with "market failures" does *not* mean bypassing the private sector. Often central to these activities will be partnerships with the private sector. It is just that the critical addition or leadership of the NFB makes possible what would have been either impossible or difficult to achieve otherwise.

Over the years, the NFB has developed a variety of distribution networks, both traditional and virtual, offering increased accessibility to its productions and archival collection – a key part of Canada's national heritage – to Canadians in all provinces and territories, especially in more remote regions. By bringing together Canadians from all walks of life – through theatres, television, community centres, schools and homes – the NFB enriches Canadian society.

Link to the Government of Canada Outcome Areas

As a federal agency within the Canadian Heritage portfolio, the National Film Board helps the Department fulfill its mandate to support cultural and community activities and to promote Canadian cultural and artistic expression. The NFB is a vital part of the Canadian cultural landscape, directly contributing to meeting the Department's two strategic outcomes: that Canadians express and share their diverse cultural experiences with each other and the world, and that Canadians live in an inclusive society built on intercultural understanding and citizen participation.

In this way, the NFB plays an active role in creating a diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion, as well as promoting a vibrant Canadian culture and heritage – two key areas where the Board's activities support the objectives of the Government of Canada.

In its role as Canada's public producer and distributor, the NFB has the mandate to create innovative heritage work for important national events. Although the NFB does not play the role of a governmental communications agency, it ensures that its activities relate to the objectives of the government of the day.

Alignment with Government Priorities

In the Speech from the Throne read in October 2007, Her Excellency, the Governor General Michaëlle Jean, outlined the Federal government's five main priorities. Through Canadian Heritage, the NFB contributes to fulfilling the following federal government priorities, through its own initiatives or in partnership with private industry, as well as through its original cinematic productions that reflect Canadians' most significant concerns:

1. A Proud and Sovereign Canada

The Government is resolved to protect Canada's sovereignty at home and to promote our values abroad – notably, by protecting the integrity of the North. The NFB produces innovative and powerful cinematographic works that bring Canadian values to the world. Through its documentaries and animation films, the NFB plays a central role in the transmission of our country's fundamental values. In addition, the NFB produces many projects specifically for Aboriginal communities – in particular, youth – offering members of these communities the opportunity to share their cultures and perspectives with the rest of the country, reinforcing their sense of belonging in Canada.

2. A Strong Federation

The Government is committed to strengthening the Canadian federation and Canada's democratic institutions – in particular, by supporting Canada's linguistic duality and by introducing concrete measures to improve the lives of Canada's Aboriginal peoples. The

NFB produces Canadian audiovisual content, in both official languages, on the social issues that concern communities throughout the country. Furthermore, a number of NFB initiatives promote the development of minority language communities. Furthermore, the NFB's educational distribution network provides Canadian content for young people, ensuring that future generations are well-versed in major current events and key moments in our nation's history.

3.A Prosperous Future

The Government has undertaken measures aimed at ensuring future prosperity through effective economic leadership, increased competition, improved cultural infrastructure and a better quality of life for all Canadians. The NFB's research and investment into a Canadian e-cinema network is one example of efforts undertaken by the organization to improve cultural infrastructure.

4.A Safe and Secure Canada

The Government of Canada has committed to tackling crime and ensuring security for all Canadians. The NFB produces Canadian audiovisual content, in both official languages, on the social issues that concern communities throughout the country, including the roots of violence in our communities. In addition, initiatives such as *Racism at Work* have successfully encouraged participation from youth of all ages, providing them with a unique means of expressing themselves and sharing their perspectives.

5.A Healthy Environment for Canadians

The Government is committed to improving the environment and health of all Canadians. The NFB is no stranger to increasing awareness of environmental issues, producing many films on the subject over the years. In addition, the Board is actively and financially supporting an initiative whose goal is to produce a Green Code to promote sustainability in the film industry through a series of voluntary measures, guidelines, norms, principles and practices. The NFB has also created a green committee to raise NFB employee awareness of environmental issues.

LEGISLATION ADMINISTERED

National Film Act, R.S., 1985, c. N-8

(Last amendment entered into force in 2002.)

NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Operational Headquarters: Montreal

Canadian Distribution

- CinéRobothèque – Montreal
- Mediatheque – Toronto
- Call Centre (1 800 267-7710)
- Web site (www.onf-nfb.gc.ca)

International Distribution

- United States (New York)

English Production Centres

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French Production Centres

- Moncton
- Montreal
- Toronto
- Quebec City

DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT CONTACT LIST

Luisa Frate
Director, Administration Branch, c.a.
(514) 283-9050
l.frate@nfb.ca

Deborah Drisdell
Director, Strategic planning and Government Relations
(514) 283-3242
d.drisdell@onf.ca

Tables	Titles	Included / NA
Table 1	Comparison of Planned to Actual Spending (including Full-time Equivalents)	Included
Table 2	Voted and Statutory Items	Included
Table 3	Loans, Investments, and Advances (Non-budgetary)	NA
Table 4	Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue	Online
Table 5	Revolving Funds	Online
Table 6	User Fees	NA
	<ul style="list-style-type: none"> • User Fee Act (Template 6-A) • Policy on Service Standards for External Fees (Template 6-B) 	
Table 7	Details on Project Spending	NA
Table 8	Status Report on Major Crown Projects	NA
Table 9	Details on Transfer Payment Programs (TPPs)	Online
Table 10	Foundations (Conditional Grants)	NA
Table 11	Horizontal Initiatives	NA
Table 12	Sustainable Development	NA
Table 13	Response to Parliament and External Audits and Evaluations	NA
Table 14	Internal Audits and Evaluations	NA
Table 15	Travel Policies	NA
Table 16	Financial Statements of Departments and Agencies	Included

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

(\$ thousands)	2005-06 Actual	2006-07 Actual	2007-2008			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Production	47,337	45,847	47,467	47,467	51,738	46,873
Distribution	1,171	3,134	2,398	2,398	2,502	2,492
Accessibility and Outreach	12,660	12,608	13,603	13,603	13,892	13,974
Research and Advice	3,943	6,847	3,650	3,650	3,833	7,828
Total	65,111	68,436	67,118	67,118	71,965	71,167
Less: Non-respendable revenue	-	-			-	-
Plus: Cost of services received without charge	-	-			-	-
Total Departmental Spending	65,111	68,436	67,118	67,118	71,965	71,167
Full-time Equivalents	498	486	500	500	500	493

Table 2: Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–2008			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
60	Revolving Funds – National Film Board	67,118	67,118	71,965	71,167
	Total	67,118	67,118	71,965	71,167

Table 4 : Sources of Respendable Revenue

For supplementary information on the department's sources of respendable and non-respendable revenue please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 5: Revolving Funds

For supplementary information on the department's revolving funds please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 9 : Details on Transfer Payment Programs (TPPs)

Further information on these projects can be found at <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 16: Financial Statements of Departmental Corporations and Agents of Parliament

The NFB prepares an annual report that is tabled in Parliament and includes financial statements that are available electronically by the time the DPR's are tabled in the House of Commons.

<http://www.nfb.ca/annual-report-2007-2008>

Tableau 4 : Sources des revenus disponibles

Pour obtenir d'autres renseignements sur les Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles, veuillez visiter le site Web suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Tableau 5 : Fonds renouvelables

Pour obtenir d'autres renseignements sur les fonds renouvelables du ministère, veuillez visiter le site Web suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

Tableau 9 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)

Des renseignements supplémentaires sur ces projets se trouvent à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>

Tableau 16 : États financiers des établissements publics et des mandataires du Parlement

L'ONF prépare un rapport annuel qui est déposé au Parlement et lequel comprend ses états financiers qui sont disponibles électroniquement au moment du dépôt des RMR à la Chambre des Communes.

<http://www.onf.ca/rapport-annuel-2007-2008>

Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
		2007-2008			
60	Fonds renouvelable – Office national du film	67 118	67 118	71 965	71 167
Total		67 118	67 118	71 965	71 167

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (ETP compris)

(en milliers de dollars)	2005-06	2006-07	Budget Principal	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
Production	47 337	45 847	47 467	47 467	51 738	46 873
Distribution	1 171	3 134	2 398	2 398	2 502	2 492
Accessibilité	12 660	12 608	13 603	13 603	13 892	13 974
Recherche	3 943	6 847	3 650	3 650	3 833	7 828
Total	65 111	68 436	67 118	67 118	71 965	71 167
Moins : revenus non disponibles	-	-	-	-	-	-
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	-	-	-	-	-	-
Total des dépenses ministérielles	65 111	68 436	67 118	67 118	71 965	71 167
Équivalents temps plein	498	486	500	500	500	493

Tableau	Titre		Inclus / Sans objet
Tableau 1	Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (ETP compris)	Inclus	
Tableau 2	Crédits votés et législatifs	Inclus	
Tableau 3	Prêts, dotations en capital et avances (dépenses non budgétaires)	Sans objet	
Tableau 4	Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles	En ligne	
Tableau 5	Fonds renouvelables	En ligne	
Tableau 6	Frais d'utilisation/frais externes Gabarit 6-A : Loi sur les frais d'utilisation Gabarit 6-B : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation	Sans objet	
Tableau 7	Renseignements sur les dépenses de projets	Sans objet	
Tableau 8	Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat	Sans objet	
Tableau 9	Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)	En ligne	
Tableau 10	Fondations (subventions conditionnelles)	Sans objet	
Tableau 11	Initiatives horizontales	Sans objet	
Tableau 12	Stratégie de développement durable	Sans objet	
Tableau 13	Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes	Sans objet	
Tableau 14	Vérifications internes et évaluations	Sans objet	
Tableau 15	Politiques concernant les voyages	Sans objet	
Tableau 16	Etats financiers des établissements publics et des mandataires du Parlement	Inclus	

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RAPPORT MINISTÉRIEL SUR
LE RENDEMENT

Luisa Frate, c.a.
Directrice, Administration.
514-283-9050
l.frate@onf.ca

Deborah Drisdell
Directrice, Planification stratégique et relations gouvernementales
514-283-3242
d.drisdell@onf.ca

LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

Loi sur le cinéma, S.R.C. 1985, ch. N-8.

(La dernière modification est entrée en vigueur en 2002.)

BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Bureau central : Montréal

- Distribution au Canada
- CinéRobothèque – Montréal
 - Médiathèque – Toronto
 - Centre des appels (1-800-267-7710)
 - Site Web (www.onf-nfb.gc.ca)

Distribution à l'étranger

- États-Unis (New York)

- Centres de production anglaise
- Edmonton
 - Halifax
 - Montréal
 - Toronto
 - Vancouver
 - Winnipeg

- Centres de production française
- Moncton
 - Montréal
 - Toronto
 - Québec

- deux langues officielles, un contenu audiovisuel canadien portant sur les enjeux sociaux qui préoccupent l'ensemble des collectivités du pays. De plus, de nombreuses initiatives de l'ONF visent à favoriser l'essor des communautés linguistiques en situation minoritaire. Par ailleurs, le réseau développé par l'ONF au sein du milieu éducatif afin de fournir un contenu canadien accrocheur pour les jeunes permet aux adultes de demain de se familiariser autant avec les grands enjeux de la société contemporaine qu'avec les grands moments de notre histoire.
3. Un avenir prospère
- Le gouvernement a pris des mesures visant à assurer la prospérité future par un leadership économique efficace, un accroissement de la compétitivité, de meilleures infrastructures culturelles et une plus grande qualité de vie pour tous les Canadiens. Les investissements et les recherches effectués par l'ONF afin de créer un réseau canadien d'e-cinéma offrent un exemple des efforts que consacre l'agence au développement de meilleures infrastructures culturelles.
4. La sécurité des Canadiens
- Le gouvernement canadien s'est engagé à s'attaquer au crime et assurer la sécurité des Canadiens. L'ONF produit, dans les deux langues officielles, un contenu audiovisuel canadien portant sur des enjeux sociaux qui préoccupent l'ensemble des collectivités du pays, qui s'intéressent entre autres aux sources de la violence dans notre société. Des initiatives telles que Racisme au travail encouragent avec succès la participation des jeunes et des moins jeunes et leur fournissent un moyen d'expression original pour partager leur réalité.
5. Un environnement sain pour les Canadiens
- Le gouvernement est déterminé à améliorer l'environnement et la santé des Canadiens. La sensibilisation aux questions environnementales est importante à l'ONF, qui a produit au fil des ans de nombreux films sur le sujet. De plus, l'Office appuie financièrement et activement une initiative afin d'établir un code vert de l'industrie cinématographique qui consisterait en un ensemble de mesures, de lignes directrices, de normes, de principes et de pratiques durables, auxquels adhèreraient volontairement les acteurs de l'industrie du cinéma pour favoriser la protection de l'environnement. L'ONF a également mis sur pied un comité vert dont le mandat est de sensibiliser les employés de l'ONF aux questions environnementales.

Lien aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

En tant qu'agence fédérale relevant du portefeuille de Patrimoine canadien, l'Office national du film soutient le ministère, qui a pour rôle d'appuyer les activités culturelles et communautaires au Canada et de favoriser l'expression culturelle et artistique au pays. Organisme vital dans le paysage culturel canadien et mondial, l'ONF contribue directement à la réalisation de deux résultats stratégiques du ministère, soit que les Canadiens et Canadiennes puissent bénéficier d'expériences culturelles variées et les partager entre eux et avec le monde, et qu'ils vivent dans une société ouverte, fondée sur la compréhension interculturelle et la participation citoyenne.

L'ONF participe ainsi activement à la mise en place d'une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale, ainsi qu'à la présence d'une culture et d'un patrimoine canadien dynamiques, éléments qui représentent les deux secteurs de résultats du gouvernement canadien.

Dans son rôle de producteur et de distributeur du secteur public, l'ONF a la responsabilité de produire un contenu novateur qui dépeint les événements nationaux d'envergure. Bien que l'Office n'agisse pas à titre d'agence de communication gouvernementale, il prend soin de s'assurer que ses activités soient reliées aux objectifs du gouvernement.

Alignement avec les priorités du gouvernement

Dans le discours du Trône d'octobre 2007, Son Excellence la gouverneure générale Michaëlle Jean soulignait les cinq grands axes stratégiques du gouvernement fédéral. Par l'entremise de Patrimoine canadien, les activités de l'ONF contribuent à la réalisation des priorités du gouvernement fédéral. Par différentes initiatives au sein de l'organisation ou en collaboration avec l'industrie privée ainsi que par ses productions cinématographiques originales reflétant les grandes préoccupations des Canadiens et Canadiennes, l'ONF assiste le gouvernement fédéral dans l'accomplissement des priorités suivantes :

1. Un Canada fier et souverain

Le gouvernement est résolu à protéger la souveraineté du Canada et à promouvoir les valeurs canadiennes à l'étranger, notamment en protégeant l'intégrité de son territoire dans le Grand Nord. L'ONF produit des œuvres cinématographiques novatrices et percutantes, lesquelles véhiculent les valeurs canadiennes ici et dans le monde. Par ses documentaires et ses films d'animation, l'ONF représente un instrument de choix pour transmettre les valeurs fondamentales de notre pays. De plus, ses nombreux projets visant spécifiquement les communautés autochtones, et plus particulièrement les jeunes, permettent aux membres de ces collectivités de nous faire découvrir leur culture et leur perspective, renforçant par le fait même leur sentiment d'appartenance au Canada.

2. Une fédération forte

Le gouvernement s'est engagé à renforcer la fédération et les institutions démocratiques canadiennes, notamment en appuyant la dualité linguistique au pays et en prenant des mesures concrètes pour améliorer la vie des peuples autochtones. L'ONF produit, dans les

Avantages pour la population canadienne et pour le monde

Les activités de l'ONF sont guidées par son mandat, qui est de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles pour les auditoires canadiens et les marchés étrangers afin de mieux faire connaître et comprendre les réalités sociales et culturelles du pays. Ce rôle lui permet de contribuer au rayonnement des valeurs et des points de vue des habitants de toutes les régions du pays. Lieu exceptionnel de création et d'innovation, l'Office est un partenaire clé dans le développement et la promotion du patrimoine culturel canadien, au pays comme sur la scène internationale. En présentant des œuvres qui examinent aussi bien les principaux sujets de préoccupation d'aujourd'hui que les grands moments qui ont marqué l'histoire du pays, l'ONF favorise la participation citoyenne des membres des diverses collectivités qui forment le tissu social du Canada. Ses efforts constants en vue de soutenir les cinéastes de la relève et des diverses communautés ethnoculturelles, linguistiques et régionales ont non seulement permis à ces derniers de réaliser des expériences culturelles riches et variées, mais ont également favorisé la compréhension interculturelle au sein de notre nation.

L'ONF a la responsabilité de créer des œuvres dépeignant les événements sociaux et culturels d'envergure qui formeront un legs permanent pour la collectivité canadienne et mondiale. Un tel rôle est unique au sein du gouvernement canadien et l'Office a su, au cours de ses 69 ans d'existence, honorer ce mandat. En tant que producteur public, l'ONF sert de laboratoire et se maintient à l'avant-garde de la création de contenu, ce que le secteur privé ne peut faire. En ce sens, l'ONF inaugure de nouvelles méthodes de production et de nouveaux modèles commerciaux qui ouvrent la voie à l'industrie.

De plus, en prenant des risques non commerciaux que seule une institution publique a le devoir et la capacité de prendre, l'Office permet d'offrir une voie complémentaire à celle de l'industrie privée. Une telle prise de risques suppose de s'aventurer dans des marchés « incertains » – tels les programmes destinés aux cinéastes de la relève, la collaboration avec les cinéastes issus des communautés autochtones et ethnoculturelles, l'offre d'une voie médiatique aux collectivités mal desservies, l'innovation dans les nouvelles formes d'expression – que le privé ne peut investir seul. Ces secteurs d'activité sont des biens publics, présentant des avantages économiques à long terme pour l'industrie, les collectivités et le pays. Cependant, cette prise de risques s'effectue souvent en collaboration avec le secteur privé, les partenariats avec celui-ci s'avérant souvent déterminants pour ce type d'activité. En fait, la présence ou le leadership de l'ONF permet de concrétiser ce qui aurait été impossible ou difficile à réaliser autrement.

Enfin, l'ONF a su développer au cours des années divers réseaux de distribution traditionnels et virtuels qui rendent sa production cinématographique et sa collection, véritable mémoire de la collectivité canadienne, encore plus accessibles aux Canadiens et Canadiennes de l'ensemble des provinces et territoires, en particulier aux populations des régions éloignées. En rejoignant les citoyens de toutes les sphères sociales par l'entremise des salles de cinéma, de la télévision, des centres communautaires, des écoles ou de la maison, l'ONF apporte une valeur ajoutée à la société canadienne.

Gouvernance et responsabilité

L'Office national du film du Canada a été créé en 1939 par une loi du Parlement. En plus de la *Loi sur le cinéma*, l'ONF est assujéti à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui établit l'administration financière du gouvernement du Canada et des agences fédérales. L'ONF est également régi par la *Loi sur l'accès à l'information*, par la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et par la *Loi sur les langues officielles*.

À titre d'agence culturelle fédérale, l'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de Patrimoine canadien. Le ministre a pour sa part conféré au conseil d'administration de l'ONF le pouvoir d'approuver le plan d'action institutionnel de l'ONF, ses initiatives stratégiques, ainsi que ses budgets et ses états financiers vérifiés. Le conseil d'administration fournit des conseils judiciaires, approfondis et opportuns, et analyse et établit l'orientation générale et stratégique de l'Office. Le commissaire du gouvernement à la cinématographie occupe la fonction de président et de haut dirigeant de l'ONF. Six membres représentant la population canadienne mettent leur expertise au service du conseil, et le directeur général de Téléfilm Canada est un membre d'office du conseil.

L'ONF a un vérificateur interne dont les activités relèvent du conseil d'administration de l'ONF. De plus, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) agit à titre de vérificateur externe de l'ONF. Une fois par an, le BVG examine les états financiers de l'ONF afin de déterminer s'ils sont exacts et conformes aux autorisations.

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

décroissance depuis quelques années et que le pourcentage du budget relié à la R-D soit moindre que dans d'autres organisations, l'ONF continue d'être reconnu comme un chef de file mondial de l'innovation créative. En plus de conseiller le gouvernement et l'industrie par l'entremise de la participation du commissaire à la cinématographie à des comités de Patrimoine canadien et du CRTC sur les nouveaux médias ainsi qu'à plusieurs tables rondes et groupes de discussion du secteur privé, l'ONF entreprend des projets techniques et de développement pour faire avancer l'art et la science cinématographiques. Ces activités s'inscrivent dans un contexte d'excellence et d'innovation propice à l'incubation de nouveaux projets et au prototypage.

Résultat prévu

Maintenir l'ONF comme étant le point de référence en cinématographie

L'ONF contribue au développement de nouvelles technologies dans le domaine de l'audiovisuel. Le savoir-faire de son personnel technique est reconnu et fait l'envie de ses partenaires d'ici et d'ailleurs. L'excellence de ce secteur permet à l'Office d'accompagner ses nombreux collaborateurs dans leur recherche, que ce soit en production, en distribution ou pour l'accessibilité à sa collection. De plus, il permet d'aider les nouveaux talents à acquérir une expertise durable et essentielle à leur épanouissement.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'ONF a entrepris de nombreuses initiatives qui ont démontré qu'il demeure un véritable creuset de créativité pour la production et la distribution de contenu médiatique original et innovateur. Ainsi, le projet pilote de distribution électronique de films fut lancé dans cinq communautés acadiennes francophones, en leur donnant accès à un grand éventail de la collection de l'ONF.

Le projet de diffusion en continu amorcé au cours du dernier exercice a pour objectif de rendre plus accessible aux Canadiens et Canadiennes la vaste et riche collection de l'ONF par la conception et le développement d'un accès en ligne simple et efficace. Ce projet sera la pierre angulaire des initiatives de l'ONF pour l'ère du numérique; elles auront pour effet la génération de revenus en ligne ainsi qu'une accessibilité accrue aux œuvres de l'ONF pour les communautés des régions éloignées.

L'ONF est à l'avant-garde de la création de contenu stéréoscopique dans le monde, comme le démontre la production *Chumplain retracé, une œuvre en 3 dimensions*. Cette production audacieuse en stéréoscopie, réalisée dans le cadre des célébrations du 40^e anniversaire de Québec, mêle habilement fiction et animation dans une projection spectaculaire en trois dimensions. En démontrant les possibilités formidables de la stéréoscopie autant aux professionnels de l'industrie qu'au grand public, l'ONF a largement contribué à l'avancement de cette technologie.

Toule d'outils et de ressources.

En 2007-2008, l'ONF a produit le film *Sexy inc. Nos enfants sous influence*, qui s'inscrit dans la lignée des projets abordant les grands enjeux touchant les jeunes d'âge scolaire, tout comme la production *Le poids du monde*. Destiné à un public d'adultes qui interviennent auprès des jeunes (parents, enseignants, éducateurs, etc.), véritable appel à la mobilisation contre une culture malsaine créée par le marketing et les médias, *Sexy inc.* se veut avant tout un outil pour susciter la discussion et la prise de conscience. Le DVD bilingue est assorti d'un guide d'animation conçu par une équipe de spécialistes et accessible en ligne à tout intervenant souhaitant animer des discussions avec les jeunes sur ce sujet.

Activité de programme 4. Services de recherche et de conseil

L'ONF a pour mandat de « faire des recherches sur les activités filmiques » et d'en rendre les résultats disponibles ainsi que de « conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activité filmique ». L'activité « recherche et conseil » s'applique à la recherche liée à la production et distribution cinématographique et à l'industrie du film ainsi qu'à la conduite de projets techniques et de développement visant à faire progresser l'art et la science du cinéma. Depuis toujours, l'ONF crée un milieu propice à l'excellence et à l'innovation, qui favorise l'incubation et le prototypage de nouveaux projets, la collaboration avec l'industrie et l'ouverture de nouvelles voies vers la créativité dans le domaine audiovisuel.

Ressources financières en milliers de dollars

Dépenses prévues	3 650
Total des autorisations	3 833
Dépenses réelles	7 828

Ressources humaines

Prévues	70
Autorisations	70
Réelles	98

Résultat prévu

Un effort appréciable de recherche et développement des techniques et de la technologie en audiovisuel

Dès ses débuts, l'ONF a été un incubateur d'innovation technologique et cinématographique tant sur la scène nationale qu'internationale. Fidèle à sa tradition, l'Office a toujours été une organisation pionnière qui explore les frontières de la cinématographie. Bien que les ressources financières consacrées à la recherche et au développement (R-D) au sein de l'ONF soient en

166 000 personnes ont assisté aux 3 047 projections publiques organisées dans des salles commerciales, de répertoire et communautaires. Les 48 bibliothèques partenaires de l'ONF partout au Canada ont également contribué au rayonnement des œuvres de la collection.

Résultat prévu

Poursuivre la numérisation de la collection de l'ONF

L'ONF entend assurer l'accessibilité de sa collection aux générations futures dans un format qui leur conviendrait. Au cours des cinq dernières années, l'ONF a entrepris un éventail de projets afin de numériser partiellement sa collection. Au cours de cette période, près de 36 % de la collection a été numérisée sous une forme ou une autre. Il est en effet primordial de prévoir une stratégie nationale de numérisation afin d'assurer que toutes les œuvres canadiennes ayant bénéficié de fonds publics soient mises à la disposition des Canadiens et Canadiennes des générations futures.

Tout au long de l'année, l'ONF a poursuivi ses efforts dans les domaines de la numérisation et de l'encodage. Ainsi, 986 titres ont été transférés sur support numérique (fichiers vidéo numériques non compressés), 10 titres et 20 extraits ont été produits pour vidéobaladeur numérique et 415 extraits ont été produits pour le Web. De plus, 42 titres ont été offerts en c-cinéma, plus de 675 heures de plans d'archives en ligne ont été numérisés et 1 093 titres ont été mis en DVD.

Résultat prévu

Assurer une présence soutenue des productions de l'ONF dans les divers réseaux communautaires et éducatifs du Canada

Rendre l'ONF présent dans la vie des Canadiens demeure un défi et demande des efforts renouvelés. Afin de nouer des liens plus étroits avec la population, l'ONF a misé sur des projets qui permettaient de favoriser l'accès à sa collection et d'encourager le dialogue avec les citoyens. De plus, les nouvelles technologies de production et de distribution multimédias permettront à l'ONF de mieux relever ce défi. Grâce au projet pilote d'e-cinéma, qui a introduit la plateforme numérique dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire de la région de l'Acadie, l'ONF a posé les assises d'une future participation à l'essor des diverses collectivités du Canada, y compris celles des régions éloignées.

À la faveur de stratégies de distribution et de développement de réseaux, l'ONF s'est enraciné davantage dans le milieu éducatif. L'Office offre ses productions aux éducateurs, entre autres, pour qu'ils puissent les ajouter à leurs catalogues. De plus, l'ONF organise des ateliers thématiques et des ateliers spécialisés s'adressant au milieu scolaire. Les ateliers thématiques sont visés pour les élèves et le grand public, explorant des techniques d'animation et d'autres aspects particuliers de l'expertise de l'Office, alors que les ateliers spécialisés sont offerts dans le cadre d'événements professionnels comme des conférences d'enseignants et d'enseignantes. De plus, dans la section Ressources éducatives du site Web, élèves, enseignants, parents et internauts se trouvent à un véritable carrefour d'apprentissage et ont accès gratuitement à une

Activité de programme 3. Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux

Les activités « d'accès et de rayonnement » rendent accessibles aux Canadiens et Canadiennes des ressources médiatiques favorisant l'engagement citoyen et l'éducation permanente. Ainsi, l'ONF accroît la présence et l'utilisation de sa vaste collection dans différents circuits d'apprentissage primaires et secondaires; crée des réseaux là où il n'en existe pas; favorise les connaissances médiatiques au sein de la population canadienne et l'encourage à utiliser intégralement sa collection.

Ressources financières en milliers de dollars

Dépenses prévues	13 603	Total des autorisations	13 892	Dépenses réelles	13 974
------------------	--------	-------------------------	--------	------------------	--------

Ressources humaines

Prévues	110	Autorisations	110	Réelles	138
---------	-----	---------------	-----	---------	-----

Résultat prévu

Améliorer l'accès à la collection de l'ONF par l'entremise de ses différentes activités et de ses outils, notamment ses médiathèques et ses autres ressources

Afin de rendre ses œuvres accessibles à tous les publics, dans l'ensemble des provinces et territoires canadiens, l'ONF a établi un vaste réseau de distribution qui regroupe de nombreux partenaires des secteurs public (bibliothèques publiques et scolaires), communautaire et privé (entreprises de distribution, maisons de vente par catalogue, chaînes de cinéma, clubs vidéo, etc.). Ses productions sont diffusées régulièrement par les réseaux de télévision traditionnels et spécialisés. Ses médiathèques modernes à Montréal et à Toronto, donnent aussi accès à des milliers de titres de sa collection.

En 2007-2008, un total d'un peu plus de 205 000 visiteurs ont franchi les portes de la CinéRobothèque et de la Médiathèque, ce qui représente une diminution de 5 000 personnes par rapport à l'exercice précédent. Malgré cette légère diminution de l'achalandage, les nombreuses activités offertes par ces deux vitrines de l'ONF, notamment les ateliers d'animation, demeurent très prisées par les groupes scolaires et les jeunes.

Grâce à ses partenariats avec les bibliothèques publiques et ses projections publiques à travers le Canada, l'ONF rejoint la population, suscite des échanges et encourage les débats sur les enjeux que les Canadiens et Canadiennes jugent importants. Au cours de la dernière année, plus de

Résultat prévu

Acquérir un plus grand nombre de productions complémentaires au catalogue de l'ONF

En vertu de sa politique d'acquisition, l'ONF cherche à acquérir les droits de distribution de documentaires et de films d'animation canadiens ou étrangers (productions individuelles ou en série). De cette manière, l'ONF met au service des producteurs du secteur privé canadien et étranger son savoir-faire en matière de diffusion de documentaires sociaux, d'œuvres expérimentales et de films d'animation.

Au cours de la dernière année, le nombre d'acquisitions de films ou de séries pour la distribution a connu une légère baisse, passant de 24 acquisitions en 2006-2007 à 22 en 2007-2008. Ces acquisitions ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse pour ce qui est de leur potentiel de vente sur les marchés internationaux télévision et éducatif, et de leur pertinence à l'égard de la collection et du mandat de l'ONF. Les œuvres acquises durant la dernière année étaient soit des films d'animation (comme *Paradise*), soit des documentaires pertinents sur le plan social explorant des enjeux tels que la santé (comme *Québec sur ordonnance*), les conflits internationaux, la paix dans le monde et l'environnement mondial, soit des films à contenu éducatif destinés aux jeunes (comme *This is My Body: A Film by High School Girls*).

Activité de programme 2. Distribution d'œuvres audiovisuelles

L'ONF a également pour mandat de distribuer ses produits aussi largement que possible au Canada et à l'étranger. Grâce à son vaste réseau de distribution, l'ONF développe des rapports de coopération stratégique avec les secteurs public et privé du Canada et de l'étranger afin de mettre sa collection à la disposition de tous les Canadiens et Canadiennes ainsi que des cinéphiles du monde entier.

Ressources financières en milliers de dollars

Dépenses prévues	2 398	Total des autorisations	2 502	Dépenses réelles	2 492
------------------	-------	-------------------------	-------	------------------	-------

Ressources humaines

Prévues	45	Autorisations	45	Réelles	50
---------	----	---------------	----	---------	----

Résultat prévu

Optimiser les revenus afin de contribuer au succès de l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision

Au 31 mars 2008, les revenus totaux de l'ONF avaient légèrement augmenté (4%), passant de 6 611 532 en 2006-2007 à 6 863 942 en 2007-2008. Cette augmentation marginale fut atteinte malgré le fait que les revenus générés par les marchés de la télévision ont été touchés (5%). Le nombre de coproductions réalisées par l'ONF en 2007-2008 et la transition du marché vers le numérique constituent deux facteurs pouvant expliquer la baisse de revenus dans ce secteur. De plus, les marchés national et international pour le genre documentaire ont également connu une baisse marquée en raison de la fragmentation de l'auditoire et des nombreuses fusions d'entreprises. À cela s'ajoute la hausse de la valeur du dollar canadien, qui a un impact négatif sur les revenus en provenance de l'étranger. Enfin, le secteur des archives a également connu un ralentissement cette année (5%), qui s'expliquerait par une baisse des budgets consacrés à la production documentaire. La diminution des revenus du marché de la télévision a néanmoins été compensée par une augmentation des revenus du marché consommateur (7%) et des revenus de films en salle, ainsi que par une hausse des revenus générés par les productions commanditées et les préventes.

économique. De plus, les coproductions internationales réalisées par l'ONF communiquent dans de nombreux pays les valeurs canadiennes.

Au cours du dernier exercice, l'ONF a presque doublé le nombre total de ses coproductions, qui sont passées de 52 en 2006-2007 à 100 en 2007-2008. Cette hausse est en grande partie attribuable à l'augmentation du nombre de documentaires produits en partenariat avec d'autres maisons de production canadiennes et internationales.

Résultat Prévu

Le maintien du nombre de productions réalisées par la relève

À titre de producteur et de distributeur public canadien, l'ONF a la responsabilité de découvrir de nouveaux cinéastes dans toutes les régions du pays et de favoriser leur épanouissement. Au fil des ans, l'ONF est ainsi devenu un incubateur de talents et d'innovation pour les jeunes créateurs canadiens, qui, demain, deviendront les piliers de l'industrie cinématographique canadienne. Ces programmes favorisent un environnement d'apprentissage fécond dans lequel le mentorat tient une place importante, suscitant l'intérêt de partenaires internationaux qui viennent étudier nos programmes. L'ONF recherche et encourage les talents, consolidant ainsi le cinéma canadien en soutenant l'expérimentation, de même que la ferveur créatrice et innovatrice. Les jeunes cinéastes qui reçoivent une formation par l'entremise de l'ONF contribuent à leur tour à l'économie d'innovation et de savoir du Canada.

Les différents programmes et initiatives mis sur pied par l'organisme pour rallier les cinéastes de la relève – dont plusieurs sont issus de cultures diverses, des minorités de langues officielles et des communautés autochtones – se sont traduits, pour la troisième année consécutive, par plus de 93 productions et coproductions réalisées par des cinéastes de la relève.

La dernière année a été riche en réalisations : l'ONF a accru la vaste gamme de ses produits et services audiovisuels destinés aux divers appareils mobiles comme les vidéobaladeurs numériques et les téléphones cellulaires, aux appareils vidéo et aux autres nouvelles plateformes numériques. L'ONF a aussi produit des films d'animation en stéréoscopie, nouvelle forme d'art dans laquelle l'institution possède une longueur d'avance par rapport aux autres maisons de production. D'ailleurs, dans le cadre des célébrations du 40^e anniversaire de Québec, l'ONF a réalisé un film stéréoscopique sur Samuel de Champlain en collaboration avec le Musée de la civilisation du Québec.

La force de l'ONF repose sur sa capacité d'allier innovation technologique et démarche créative. C'est ce qui ressort du lancement, en 2007-2008, d'un des premiers longs métrages de fiction interactive en Amérique du Nord, *Late Fragment*. L'ONF manifestait alors sa volonté de continuer à faire ce qu'il sait le mieux faire : servir de laboratoire de création de projets novateurs pour lesquels il n'existe encore aucune base commerciale. En collaborant avec le Centre canadien du film à ce projet innovateur, l'Office a exploré les possibilités d'un nouveau format cinématographique, contribuant ainsi à assurer le leadership du Canada dans ce domaine. Du côté de l'animation, le court métrage *Madame Tullip-Tullip* a été salué par la critique internationale pour le soin méticuleux accordé aux détails et à une réalisation qui met en scène un univers à la fois fantastique et tangible. Cette œuvre époustouflante a pu être réalisée grâce à des techniques visuelles novatrices et originales.

Filmmaker-in-Residence est un autre projet où l'ONF continue de repousser les limites tant du point de vue de la forme que du contenu. En collaboration avec l'hôpital St. Michael's de Toronto, un cinéaste de l'ONF, Kat Cizek, a suivi les travailleurs de la santé qui pratiquent hors de l'établissement, dans les quartiers défavorisés du centre-ville. Le projet est centré sur une démarche créatrice plutôt que sur un produit fini et laisse la forme se préciser d'elle-même. Le résultat est un cyberdocumentaire innovateur, cité en exemple dans le monde entier et ayant accumulé nominations et prix dans le domaine des nouveaux médias, dont un Rockie au festival de Banff, un Webby (l'«Oscar» des productions Internet), un prix des nouveaux médias canadiens, une nomination au prix John-Grierson de l'Innovation au Sheffield Documentary Festival et plusieurs autres récompenses. Le *Journal de l'Association médicale canadienne* a également cité *Filmmaker-in-Residence* comme un exemple de l'utilisation créative des médias pour améliorer des vies.

Résultat Prévu

Le maintien du nombre de coproductions nationales et internationales

L'accent mis, ces dernières années, sur le développement de coproductions avec les secteurs privé et public du Canada et de l'étranger a pour principal objectif de créer une programmation audacieuse et originale qui n'aurait pu voir le jour sans l'apport de l'ONF. En plus de donner l'occasion à l'ONF d'offrir son expertise sur les plans de la création et de la technique, les coproductions lui permettent de soutenir l'industrie cinématographique canadienne en participant à son financement et à ses risques, ainsi qu'à ouvrir de nouvelles possibilités d'exploitation à ses partenaires canadiens. Ce type de collaboration contribue à la santé de ce secteur d'activité

de nombreux concours et initiatives favorisant la réalisation de courts métrages tel que le partenariat avec Short Film Corner / Marché du Film qui se tient au Festival de Cannes. L'ONF continue également à contribuer de façon importante à l'émergence du court métrage au pays, comme en témoignent les 107 œuvres réalisées dans ce format cette année. Certaines de ces œuvres comme le court métrage d'animation *Madame Tuili-Puili*, ont été primées dans de grands événements internationaux. De plus, le site internet de L'ONF continue d'être la destination de choix pour tout amateur de courts métrages.

Résultat prévu

Niveau d'accessibilité des films de l'ONF à travers le Canada;

En tant que distributeur public, l'ONF est animé par le souci constant de rendre les œuvres qu'il produit et dont il a garde accessibles au plus grand nombre de Canadiens et sur les formats de leur choix. Améliorer l'accessibilité des films de l'ONF partout au Canada est l'une des mesures clés qu'entend prendre l'institution pour soutenir les efforts du gouvernement canadien visant à créer une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale. En rejoignant les Canadiens de tout âge et de toute origine par l'entremise de divers réseaux de distribution et de diffusion, l'ONF valorise la prise de parole et la participation citoyenne.

Aujourd'hui encore, la télévision demeure un moyen privilégié pour rejoindre le public, mais les nouvelles plateformes de diffusion telles qu'Internet, l'e-cinéma et la téléphonie cellulaire deviennent de plus en plus importantes, surtout auprès des jeunes. Les films produits et diffusés par l'ONF sont également vus en salle, lors de festivals et de visionnements publics. Ils sont aussi offerts aux consommateurs, aux écoles et aux divers organismes culturels et sociaux.

À la télévision, l'indice d'écoute des films de l'ONF s'est élevé cette année à plus de 12 millions pour ses 3,400 diffusions au Canada. S'ajoutent à ce nombre les 166 433 personnes ayant assisté à des projections publiques, les internauts ayant effectué un total de 4 982 096 visites sur les sites Web de l'institution ainsi que les clés des divers établissements scolaires au Canada ayant pris part aux 7 437 888 visionnements individuels recensés dans le secteur de l'éducation.

Résultat prévu

Les projets produits seront innovateurs par leur contenu, leur forme et leur diffusion; ils feront place à l'expérimentation

Depuis de nombreuses années, l'ONF est reconnu pour sa contribution à la cinématographie mondiale tant au plan de l'innovation technique qu'au niveau du contenu de la forme. L'Office est déterminé à maintenir sa réputation d'excellence et de chef de file de la production d'œuvres audiovisuelles en explorant de nouveaux créneaux tels que la production numérique, les nouvelles plateformes et les nouvelles techniques de production en animation. L'institution tient également à tirer parti de stratégies novatrices de distribution et d'accessibilité en exploitant les nouveaux médias, notamment Internet et la distribution numérique.

scolaire, mentionnons, entre autres, la problématique de l'hyper-sexualisation des jeunes filles, la violence dans les sports et le multiculturalisme.

Résultat prévu

La programmation se caractérisera par la production de documentaires d'opinion, de films d'animation, de films de fiction innovateurs et de produits nouveaux médias

Depuis toujours, l'ONF contribue à créer un environnement cinématographique dans lequel les divers genres et formats de films peuvent donner leur pleine mesure, multipliant ainsi les expériences culturelles vécues par les Canadiens et Canadiennes. Plusieurs grands cinéastes canadiens sont passés par l'institution et y ont créé des œuvres qui ont façonné l'histoire et la culture canadienne.

L'ONF permet aux Brault, Brittain et Jutra de demain d'exploiter toute l'ampleur de leur talent au sein d'une organisation respectée mondialement pour son innovation dans le secteur de la création. Aujourd'hui, les œuvres de cinéastes plus connus comme Richard Desjardins, Torill Kove et Alanis Obomsawin côtoient les premiers films de nouveaux talents comme Évelyne Papatie et Vince Papatie, Isabelle Lavigne et Stéphane Thibault. En 2007-2008, les 155 œuvres produites ont permis de mettre à la portée de tous, y compris des plus jeunes, différentes thématiques telles que les conséquences de la guerre, l'hospitalisation d'un proche et la diversité culturelle. Les 110 documentaires d'opinion et 32 films d'animation réalisés au sein de l'ONF ont grandement contribué au rayonnement des valeurs canadiennes en faisant connaître et comprendre les réalités sociales et culturelles du pays. Bien que visant surtout le divertissement, les 13 films de fiction (y compris fiction alternative, mise de l'avant par l'ONF dans les années 1980) transmettent des messages transformateurs et permettent de rejoindre un auditoire plus large. Enfin, l'ONF a produit 17 œuvres se classant dans la catégorie des nouveaux médias, attirant une reconnaissance internationale pour son rôle de chef de file dans ce domaine.

Résultat prévu

Production d'une politique du court métrage

À l'heure où le court métrage est en plein essor dans le monde grâce aux nouvelles technologies, l'ONF poursuit son rôle de leader dans le domaine du court métrage documentaire, de la fiction alternative, et du film d'animation, encourageant l'innovation sous toutes ses formes et dans tous les formats que proposent les nouvelles plateformes de diffusion. Cette exploration de nouvelles avenues est entreprise par l'ONF dans la continuité de sa mission de soutien à la relève, rôle essentiel de l'organisme par rapport à l'industrie cinématographique.

Bien qu'en raison d'un manque de ressources humaines l'ONF n'ait pas élaboré de politique officielle du court métrage comme le prévoyait le rapport des plans et priorités 2007-2008, l'agence a tout de même amorcé une réflexion de fond sur les nouvelles orientations qu'elle entend adopter par rapport à ce format dans les prochaines années. De plus, l'Office participe à

Résultat stratégique

Le résultat stratégique de l'ONF consiste à produire et à rendre accessibles des œuvres audiovisuelles pertinentes, ambitieuses et innovatrices qui offrent aux Canadiens et Canadiennes une meilleure compréhension de leur pays et du monde. Lieu de création unique d'excellence, l'Office valorise la prise de parole et la participation des multiples collectivités qui composent le tissu social canadien. Par l'entremise de films au pouvoir transformateur, il permet aux créateurs du pays de participer à une expérience cinématographique et culturelle enrichissante et offre également à l'ensemble des Canadiens des points de vue uniques leur permettant de participer aux grands débats entourant les sujets qui les interpellent.

Activité de programme 1. Production d'œuvres audiovisuelles

L'Office national du film produit des œuvres audiovisuelles pertinentes sur les plans social et culturel qui abordent les grands sujets de préoccupation des Canadiens et Canadiennes. Ces activités de production comprennent la conceptualisation, la recherche, le développement, la production et le marketing de documentaires, de films d'animation, de contenu pour les nouveaux médias et autres nouvelles plateformes audiovisuelles.

Ressources financières en milliers de dollars

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
47 467	51 738	46 873

Ressources humaines

Prévues	Autorisations	Réelles
275	275	207

Résultat prévu

85 % de la programmation de l'ONF touchera des enjeux sociaux

Cette année encore, plus de 85 % des 155 productions originales et coproductions réalisées par l'ONF portaient sur de grands enjeux contemporains de la scène nationale et internationale. En suscitant et en nourrissant des débats, ces œuvres encourageaient les citoyens à prendre une part active à la vie sociale du pays et contribuent à faire du Canada une société inclusive. Parmi les thèmes d'intérêt général abordés figurent l'apport de la culture autochtone, les défis environnementaux, le combat d'une communauté francophone pour sauver son hôpital, le périp

d'un humanitaire Canadien, pour ne citer que quelques exemples.

De plus, le réseau et expertise développés par l'ONF pour desservir les milieux éducatifs permet de rejoindre les jeunes des régions par l'entremise des médias qu'ils privilégient. Parmi les sujets traités dans les productions de l'ONF qui touchent plus particulièrement les jeunes d'âge

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

9. Améliorer la responsabilisation, les pratiques commerciales et les systèmes d'information

En tant qu'agence culturelle fédérale, l'ONF adhère aux efforts du gouvernement du Canada en vue de favoriser l'adoption d'un mode de gestion efficace et d'une responsabilisation plus grande par les organismes publics. Ces efforts visent à préserver la confiance du public en veillant à ce que les activités du gouvernement soient menées conformément à des normes rigoureuses de responsabilisation, de transparence, de prudence, de probité, de cohérence et d'équité. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'ONF a continué d'investir dans l'amélioration de ses systèmes de gestion et d'information.

10. Renforcer la reddition de comptes, la gestion du risque, la gestion des ressources et la gouvernance

Afin d'accroître continuellement le rendement global de l'ONF, entre autres au niveau de la gestion du risque, de la gérance, des services axés sur les citoyens et de la responsabilisation, l'organisation s'est assurée que les 10 énoncés contenus dans le Cadre de responsabilisation de gestion servent de piliers à ses efforts. L'Office a mis en œuvre diverses mesures afin de mettre en application les diverses recommandations du Conseil du Trésor figurant dans le cadre de responsabilisation. Au cours de la période de planification couverte par ce rapport 2007-2008, l'ONF a notamment entrepris l'établissement d'un profil de risque pour l'institution. Ce processus mènera non seulement à une évaluation de référence, mais aussi à l'élaboration d'un outil de gestion permettant chaque année d'évaluer le risque et de préparer des stratégies d'atténuation. L'ONF a également mis au point un nouveau rapport de gestion en vue d'uniformiser ses informations financières dans tous les secteurs.

l'étranger, afin de mieux comprendre les besoins de ses principaux clients, bien ciblés ses efforts de vente et tirer parti de toutes les opportunités.

7. Favoriser la conservation de l'ONF dans les nouveaux formats numériques émergents et accroître l'accès équitable de celle-ci à travers le Canada

L'ONF est riche d'une collection qui compte au-delà de 13 000 titres et représente l'un des principaux trésors culturels du Canada. L'Office est résolu à préserver cette collection et à la faire connaître à toute la population canadienne. L'ONF adapte de nouvelles technologies dans sa voûte numérique de manière à préserver pour les générations futures ce patrimoine audiovisuel inestimable ainsi qu'à générer des revenus provenant de sources nouvelles. Comme la conservation de la collection de l'ONF fait partie intégrale du mandat que lui confère la Loi sur le cinéma, l'institution se doit de sélectionner avec soin la méthode qui convient le mieux à la préservation de ce patrimoine mondial parmi les divers procédés de numérisation existants. De plus, en raison de ses responsabilités diversifiées de producteur, de distributeur et de conservateur national et public, l'Office a des besoins uniques, et doit donc faire preuve d'initiative dans la mise au point de méthodes et procédés. Les recherches effectuées par l'ONF dans ce domaine ont suscité l'intérêt d'autres organisations internationales. Le Brésil, notamment, a envoyé des techniciens afin d'étudier plus attentivement l'approche de conservation numérique développée par l'ONF. Dans le but d'harmoniser les activités des divers intervenants des secteurs privé et public œuvrant dans le domaine des nouveaux médias et du numérique, la mise en place d'une stratégie nationale par le gouvernement fédéral permettrait d'assurer que le Canada demeure un chef de file dans ce domaine.

En 2007-2008, l'ONF a poursuivi l'élaboration de son projet institutionnel de diffusion en continu. Ce projet vise à rendre la riche collection de l'ONF encore plus accessible à la population canadienne par la conception et la mise au point d'un système de visionnement en ligne à la fois convivial et robuste. L'ONF s'appuiera sur ce projet pour concrétiser d'autres activités numériques et Web, afin d'accroître les revenus en ligne et atteindre mieux les communautés isolées.

8. Maintenir, favoriser et accroître les initiatives de recherche et développement afin de confirmer l'ONF dans son rôle de chef de file auprès de ses partenaires et dans le milieu cinématographique canadien

Bien que l'ONF dispose d'un budget limité pour entreprendre des initiatives majeures de recherche par rapport à d'autres organisations internationales, il possède un laboratoire de conservation à la fine pointe de la technologie et bénéficie de services de postproduction et de recherche et développement reconnus pour leur capacité d'innover et de fournir des solutions d'avenir à ses partenaires du secteur privé.

En 2007-2008, l'ONF est devenu l'un des seuls organismes cinématographiques à offrir un catalogue de films numériques en exploitant la technologie e-cinéma, et ce défi a été relevé avec brio. Ce projet audacieux et ambitieux a donné accès à une expérience cinéma de grande qualité (haute définition et son 5.1) à l'extérieur des grands centres urbains.

5. Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'industrie cinématographique canadienne

La productivité est intrinsèquement liée à l'économie du savoir d'un pays. En 2007-2008, l'ONF a contribué à la compétitivité globale de l'industrie du cinéma canadien en offrant des programmes de développement et de perfectionnement aux cinéastes de la relève et aux artisans de l'industrie. L'ONF a collaboré avec les jeunes cinéastes et leur a enseigné les nouvelles formes d'expression numériques. Ces initiatives améliorent les compétences des nouveaux cinéastes, permettent de découvrir de nouveaux talents, contribuent à la création d'une production cinématographique et télévisuelle canadienne authentique et encouragent l'expérimentation et l'innovation dans la production numérique. En aidant la relève à acquérir les compétences requises pour œuvrer dans l'univers cinématographique numérique, l'ONF contribue à ce que la main-d'œuvre canadienne reste compétitive à l'échelle mondiale.

À titre de partenaire de l'industrie canadienne de l'audiovisuel et de la radiodiffusion, l'ONF crée du contenu numérique de qualité professionnelle en anglais et en français pour les nouvelles plateformes. L'ONF est pionnier en ce qui a trait aux techniques de récit et de projets multipлатformes, tant du point de vue de la forme et de la technologie que du contenu, favorisant l'avancement du secteur privé.

L'accessibilité de ses œuvres à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays est une priorité de l'ONF. En 2007-2008, il a rejoint un auditoire de quelque 26 millions au Canada. L'ONF mise de plus en plus sur les nouvelles technologies, lesquelles assurent la diffusion de productions qui, autrement, resteraient inaccessibles aux régions éloignées. Ces nouvelles options s'ajoutent à un vaste réseau de distribution national qui regroupe de nombreux partenaires publics (bibliothèques publiques et scolaires), privés (entreprises de distribution, maisons de vente par catalogue, chaînes de cinéma, clubs vidéo, etc.) et milieux associatifs (groupes culturels, organisations non gouvernementales). Les productions de l'ONF sont présentées régulièrement par les réseaux de télévision traditionnels et spécialisés, et ses médiathèques modernes de Montréal et Toronto donnent accès à des milliers de titres de sa collection. Le public canadien peut également se procurer les œuvres de l'ONF en tout temps par Internet, en surfant dans le catalogue virtuel du site de l'Office, ou par téléphone.

6. Renforcer les réseaux de distribution de l'ONF et optimiser les revenus de l'ONF

En 2007-2008, le chiffre d'affaires de l'ONF a dépassé les 6,8 millions de dollars, en légère augmentation par rapport à l'année précédente, et ce, malgré la hausse fulgurante du dollar canadien qui a exercé une pression à la baisse sur ses résultats, en particulier sur les différents marchés américains (États-Unis et Amérique latine). Les marchés institutionnel et éducatif canadiens ont généré des revenus de plus de 1,8 million de dollars au cours des douze derniers mois. Ses activités de distribution ont aussi permis à l'ONF de générer plus de 802 000 \$ pour ses partenaires du secteur privé canadien. Toujours à l'attent des nouvelles tendances, l'ONF procède régulièrement à une analyse détaillée de ses différents marchés au Canada et à

Amérique du Nord. L'ONF est une référence en matière d'innovation dans le milieu cinématographique. D'ailleurs, l'ONF a été honoré cette année, au Canada et à l'étranger, pour son travail innovateur dans des domaines aussi différents que l'utilisation du Web, la pertinence sociale et la gestion du patrimoine audiovisuel canadien.

3. Encourager les partenariats de coproduction avec l'industrie et le développement de coproductions internationales.

Plusieurs autres programmes et concours sont spécifiquement destinés aux communautés autochtones, aux communautés ethnoculturelles et aux collectivités de langues officielles en situation minoritaire. Bien que la plupart de ces initiatives soient récurrentes, un certain nombre d'entre elles ont été lancées en 2007-2008, notamment le concours « Présente-moi les grands-parents », qui invite les jeunes cinéastes amateurs francophones de tout le pays à soumettre en ligne un court métrage réalisé au moyen d'un portable.

L'ONF continue d'être un partenaire indispensable de la croissance et de l'essor de l'industrie cinématographique canadienne. En tant que coproducteur national, l'ONF offre à ses partenaires la possibilité de prendre des risques sur le plan artistique et commercial qu'ils ne pourraient faire seuls. La crédibilité de l'ONF facilite également la participation de télédiffuseurs et de partenaires nationaux et internationaux. Les ressources que l'Office met à leur disposition prennent plusieurs formes et répondent aux besoins particuliers de chaque projet. Le développement de partenariats internationaux est tout aussi important car une forte présence sur la scène internationale se traduit par une plus grande visibilité pour les producteurs canadiens tant au pays qu'à l'étranger. Lorsque l'ONF prend part à des projets de production internationaux, il s'assure que les valeurs chères aux Canadiens et Canadiennes sont véhiculées partout dans le monde.

L'an dernier, l'ONF a poursuivi ses efforts afin d'approfondir les relations entamées il y a quelques années et créer de nouveaux liens internationaux. Le troisième Forum en matière de coproduction Brésil-Canada a permis d'établir des liens et des alliances solides pour un secteur public dynamique au sein d'une industrie audiovisuelle qui se mondialise de plus en plus. L'accord de coopération Canada-Bésil a continué à favoriser les échanges entre artistes et artisans des deux pays et favorisé l'exportation du savoir-faire canadien. Au cours de la dernière année, l'ONF et ses partenaires brésiliens ont engagé des discussions dans le but de prolonger et d'améliorer l'entente de coopération entre les deux pays. Le développement des projets entrepris l'an dernier à la faveur de rencontres organisées par l'ONF entre des producteurs privés des deux pays se poursuit. En mai 2007, l'ONF a signé une nouvelle entente de coopération culturelle avec Haïti, pays qui figure parmi les priorités de la politique étrangère du gouvernement canadien. Cette entente s'est notamment concrétisée par le don au gouvernement haïtien de 212 films de la collection de l'ONF, pour diffusion à la télévision – nationale et privée – et dans les réseaux éducatifs.

4. Renforcer l'innovation sur les plans du contenu, de la forme et de la technologie

En tant que creuset de créativité pour la production de contenu média original et innovateur, l'ONF est profondément interpellé par les changements technologiques et culturels qui bouleversent le secteur cinématographique. Depuis sa création, il a justement le mandat de tester et d'explorer ces nouvelles frontières. C'est ainsi qu'il peut appuyer une industrie qui demeure vulnérable face aux risques artistiques, financiers et technologiques et, de cette manière, contribuer à une économie culturelle axée sur l'innovation et la compétitivité.

L'ONF continue d'être à l'avant-scène en matière d'innovation créative. Que ce soit au niveau de la création de contenu stéréoscopique ou de la production du premier film interactif en

Résultats des priorités de l'Office national du film

1. Maintenir une programmation globale d'œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui encourage l'engagement social, en accordant une attention particulière à la production de longs métrages documentaires et une approche cohérente envers la production de courts métrages

Depuis sa création en 1939, l'ONF, en tant producteur et distributeur public, a acquis une expertise reconnue internationalement dans le documentaire, le film d'animation et la fiction alternative et a contribué à faire du Canada un chef de file mondial dans ces domaines, permettant ainsi de faire connaître les perspectives et points de vue des Canadiens et Canadiennes partout dans le monde. Ses œuvres audiovisuelles originales, innovatrices et créatives constituent un patrimoine national et offrent un accès privilégié à la diversité et à la vitalité de notre culture. Les productions de l'Office invitent les citoyens à participer activement à la société canadienne en suscitant la réflexion, le dialogue, l'action citoyenne et une meilleure compréhension des réalités vécues par l'ensemble des habitants du pays.

Au cours de l'exercice 2007-2008, l'ONF a ainsi offert une programmation abordant les préoccupations et les intérêts des Canadiens et Canadiennes des diverses collectivités qui forment le tissu social du pays. Depuis ses débuts, l'ONF a été un pionnier du long métrage documentaire et continue de jouer un rôle déterminant dans l'évolution de ce genre. En offrant un soutien nécessaire dans le secteur du long métrage documentaire, au chapitre du contenu et du financement non offert par d'autres sources dans le système actuel, l'ONF permet d'assurer que la production canadienne soit constante et soutenue, ce qui est l'une des clés du succès dans ce domaine.

2. Consolider la capacité de l'ONF à repérer et encourager les talents les plus prometteurs et travailler avec eux, assurant ainsi la promotion des cinéastes de la relève et des talents de communautés d'intérêts (autochtones, linguistiques, ethniques) et encourageant la diversité régionale

L'ONF est déterminé à promouvoir le talent des cinéastes de la relève issus de toutes les régions du pays, à refléter la diversité culturelle canadienne et à donner aux diverses communautés du Canada les moyens de transmettre leurs valeurs et leurs histoires. L'ONF mise sur son expérience unique de production, sur les compétences de ses professionnels, sur la disponibilité d'équipements de pointe et sur sa capacité à s'adjoindre des cinéastes de talent et à rallier des partenaires partout au pays. Il en résulte des programmes conçus en fonction des besoins de groupes particuliers et qui contribuent à la mise en place d'une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique, la participation des communautés autochtones et l'inclusion sociale. De plus, le travail de l'ONF auprès des créateurs émergents a attiré attention et éloges sur la scène internationale : des pays comme le Brésil envoient des représentants de leur relève participer à divers programmes destinés à l'épanouissement de nouveaux talents.

Cette année, une quinzaine de programmes de formation pour les nouveaux talents ont été offerts afin de permettre à des cinéastes de la relève de réaliser leur première œuvre professionnelle. À ces programmes s'ajoutent de nombreuses classes de maître, données dans plusieurs villes du

Grâce à la numérisation, les Canadiens et Canadiennes peuvent, où qu'ils se trouvent, regarder films et émissions de télévision sur le support et la plateforme de leur choix : DVD, baladeur numérique, lecteur vidéo mobile, diffusion Web, etc. Même si la révolution numérique offre des possibilités extraordinaires aux maisons de production et aux distributeurs, elle pose aussi d'énormes défis. L'ONF se prépare à cette révolution depuis quelques années déjà en créant des partenariats et en menant des recherches sur la qualité de l'image, les modes de transfert innovateurs, l'accessibilité et la diffusion. L'institution est un chef de file mondial de la production pour la téléphonie cellulaire et de la production de longs métrages interactifs, de la création de réseaux communautaires d'e-cinéma et est reconnu pour son expertise dans la technologie stéréoscopique.

De nouvelles plateformes de diffusion

Partout dans le monde, les nouvelles technologies de production numérique s'affirment comme la nouvelle norme de production. Même pour les films tournés sur pellicule, la postproduction se fait en mode numérique. Les radiodiffuseurs du monde entier éliminent progressivement la transmission analogique. Au Canada, le CRTC a établi le 31 août 2011 comme la date butoir à partir de laquelle les titulaires d'une licence de télédiffusion ne devront émettre que des signaux de radiodiffusion numériques. Les États-Unis, deuxième plus important marché de l'ONF après le Canada, cesseront toute radiodiffusion analogique d'ici le 17 février 2009. Au Royaume-Uni, en 2008, et sera interrompu d'ici 2012. Afin d'être prêt pour la télédiffusion numérique, l'ONF doit désormais produire tous ses documentaires et ses films d'animation en format numérique. Sans ressources de production numérique adéquates pour de nombreuses plateformes, les activités de distribution de l'ONF pourraient être compromises dans les marchés cibles. Dans un particulier aux États-Unis et en Europe. Dans une telle situation, le déclin des ventes pourrait provoquer une diminution des revenus d'au moins quatre millions de dollars au cours des trois prochaines années.

La transition au numérique

privé. L'agence culturelle a fait du documentaire d'opinion l'une de ses priorités organisationnelles, car la population canadienne veut voir des films qui l'aident à mieux comprendre les enjeux qui la touchent. Les documentaires de l'ONF favorisent la réflexion au sein de la population du pays et constituent des outils pour les divers intervenants des milieux politiques, économiques et sociaux.

documentaire et le film d'animation ont été particulièrement touchés par l'érosion des marchés nationaux et internationaux.

En 2006-2007, l'ensemble de l'industrie audiovisuelle canadienne a connu une augmentation de 3 % du volume de production. Cette légère hausse est en grande partie attribuable à la forte croissance de la production télévisuelle et de la production internet des radiodiffuseurs.

Dans la même période, la production cinématographique a baissé de 14 % par rapport au volume enregistré au cours de l'exercice précédent, pour se chiffrer à 282 millions de dollars. La baisse du volume de production a entraîné une diminution de 15 % de l'emploi au niveau national dans ce secteur.²

Le genre documentaire

Le Canada jouit d'une longue tradition d'excellence dans la production de documentaires sociaux. De nombreuses réalisations canadiennes, dont *Le peuple invisible* et *Up the Yangtze* de l'ONF, se sont démarquées sur la scène nationale et internationale. Au Canada anglais, ce genre cinématographique bénéficie de 14 % du budget total de production, mais représente 46 % des projets de production. Les documentaires de langue française, quant à eux, se partagent 16 % du budget total de production pour 35 % du nombre total de films. La production de documentaires canadiens a connu une croissance constante au cours des 11 dernières années, alors que les budgets alloués à ce genre ont triplé, passant de 105 millions de dollars en 1996-1997 à 312 millions en 2005-2006, et que le nombre de projets a doublé, passant de 214 à 482 durant la même période³. Notons que plus de 60 % des budgets alloués au documentaire sont accordés à des séries et miniséries et que le nombre de projets dans les domaines des productions individuelles et du documentaire d'auteur est à la baisse, dans un contexte où les télédiffuseurs privilégient de plus en plus une programmation axée sur les séries et les émissions de télé-réalité. Beaucoup de longs métrages documentaires conviennent mieux à la présentation en salle. Cependant, dans bien des cas, les producteurs canadiens de ce genre de films ne peuvent compter sur une distribution dans les cinémas du pays et doivent s'en remettre aux télédiffuseurs pour le financement et la diffusion de leurs œuvres.

Le déclin des marchés traditionnels dans ce secteur présente un autre défi pour l'ONF ainsi que l'industrie canadienne du documentaire. L'ONF doit explorer de nouvelles formes d'accès tels que les réseaux éducatifs, l'e-cinéma, Internet, etc., afin de mieux rejoindre son auditoire cible. L'ONF joue un rôle unique et essentiel dans la distribution de documentaires, notamment en distribuant les films qu'il produit, coproduit et acquiert de producteurs privés. L'Office met à la disposition de l'industrie un savoir-faire unique qui allie créativité et innovation technologique, et cherche constamment à développer de nouveaux partenariats avec des distributeurs du secteur

² Groupe Nordique, *Profil 2008*. Rapport économique sur la production cinématographique et télévisuelle au Canada, Ottawa, février 2008.

³ *Review of the Canadian Documentaries and Animation : An Interim Report Prepared for the NFB*, Rigaud, juin 2008.

de son expertise, la restructuration nécessaire de l'organisation afin de faire face aux défis que présentent les récentes percées technologiques ainsi que la présence de systèmes opérationnels désuets. L'Office a maintenant recueilli les données sur le risque auprès de ses unités opérationnelles et, dans une prochaine étape, élaborera un plan détaillé de gestion intégré du risque.

Après plusieurs années de compressions budgétaires, l'ONF doit s'assurer de générer plus de revenus afin de maintenir son niveau d'activité cinématographique en raison de la baisse constante, depuis 1996, des crédits accordés par le gouvernement en dollars indexés (un déclin de 41 %). L'ONF absorbe également la non-indexation de ses budgets depuis 1996, ainsi que les réductions continues découlant de la réforme de l'approuvisionnement et des révisions de programmes.

Environnement d'affaires externe

Attentes du gouvernement

L'ONF est une agence culturelle en vertu de l'annexe I, partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques. En tant que propriété exclusive du gouvernement du Canada, il rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. L'ONF est financé principalement par des crédits parlementaires, par les revenus tirés de la vente de ses produits et par des redevances.

En 2007-2008, l'ONF a participé à une évaluation de son cadre de responsabilisation de gestion. Après avoir reçu les commentaires du Conseil du Trésor sur les éléments clés qui définissent les bonnes pratiques de gestion publique, l'ONF a entrepris d'améliorer ses pratiques de gestion en accordant une attention particulière aux domaines de l'évaluation, de la gestion de risques, de la gestion de l'information, de la vérification interne, de la sécurité et de la continuité, et des services axés sur les citoyens¹.

Afin de servir réellement les Canadiens et leur procurer de la valeur, l'Office national du film doit disposer d'un large réseau de distribution et maintenir sa présence sur le marché des produits cinématographiques visionnés par les Canadiens et de s'assurer que toutes les régions du pays, même les plus éloignées, ont accès au riche patrimoine que représente sa collection.

Profil de la production cinématographique et télévisuelle au Canada

En 2007, l'industrie de la production cinématographique et télévisuelle canadienne a fait face à une série de défis économiques, dont la forte appréciation du dollar canadien, l'incertitude entourant le financement du Fonds canadien de télévision (FCT) et la concentration de l'industrie de la radiodiffusion. En outre, les nouvelles plateformes ont continué à éroder l'assise traditionnelle de la distribution, sans pour autant être assez bien établies pour que les recettes qu'elles produisent compensent les pertes qu'elles provoquent dans le marché traditionnel. Le

Contexte de l'Office national du film du Canada

L'Office national du film du Canada offre une gamme unique de produits et de ressources culturels aux Canadiens et Canadiennes. Son mandat est de produire et de distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, pertinentes, originales et innovatrices qui font connaître et comprendre les questions d'intérêt, les valeurs et les points de vue canadiens aux habitants du Canada et d'autres pays. Ces œuvres constituent un patrimoine national et offrent un accès privilégié à la diversité et à la vitalité de notre culture.

L'ONF joue un rôle unique à titre de producteur d'œuvres audiovisuelles sur toutes les plateformes pour les spectateurs au Canada et à l'étranger. Ainsi, il complémente le rôle d'autres agences culturelles et celui du secteur privé.

Environnement d'affaires interne

Nouveau plan stratégique 2008-2013

Le 11 juin 2007, Tom Perlmutter a assumé les fonctions du 15^e commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'ONF. Plusieurs changements ont en outre été apportés au conseil d'administration.

L'une des premières mesures du mandat du Commissaire a été d'engager l'organisation dans un processus de réflexion et de consultation en vue de définir la nouvelle approche stratégique de l'organisation pour les cinq prochaines années. Le plan stratégique est le fruit d'échanges avec les créateurs, les producteurs et les autres intervenants de l'industrie, ainsi que de relations suivies avec les différentes communautés et les citoyens ordinaires du pays. Les grandes lignes du plan quinquennal ont reçu une approbation générale. Il s'articule autour de cinq objectifs clairement définis : leadership créatif et excellence de la programmation, accessibilité étendue et engagement citoyen, passage au numérique, renouveau organisationnel visant à faire de l'ONF un modèle d'organisme créatif du 21^e siècle, et financement stable permettant à l'Office de remplir son mandat.

Risques organisationnels

La gestion de risques est l'un des aspects sur lesquels les différents services de l'ONF concentrent leurs efforts. Bien que l'organisation ait déjà mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques lors de la prise de décisions relative aux programmes, elle s'est engagée à mettre en place un cadre corporatif de gestion de risques. Lors du processus d'élaboration de son premier profil de risque organisationnel, l'Office a déterminé que les principaux risques externes étaient le passage à la technologie numérique, l'érosion des ressources financières de l'ONF, la perte possible de revenus de distribution nationaux et internationaux en raison de l'impact des nouvelles plateformes de diffusion sur les marchés traditionnels, l'accessibilité de sa collection sur les nouvelles plateformes médiatiques et le maintien des droits d'auteur. Parmi les risques internes pouvant affecter ses activités figurent la nécessité de recruter et de former du personnel qualifié dans les nouvelles technologies de production et distribution ainsi que le maintien de l'effectif et

Activité de programme			2007-2008		
			Dépenses prévues (en milliers de \$)	Dépenses réelles (en milliers de \$)	
Services de recherche et de conseil		Respecté	3 650	7 828	Priorité 8
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un effort appréciable de recherche et développement des techniques et de la technologie en audiovisuel ■ Maintenir l'ONF comme étant un point de référence en cinématographie 	Respecté			Priorité 8

Activité de programme	Résultats prévus	État du rendement	2007-2008		Contribue à la priorité suivante
			Dépenses prévues (en milliers de \$)	Dépenses réelles (en milliers de \$)	
Distribution d'œuvres audiovisuelles	<ul style="list-style-type: none"> Rejoindre l'auditoire canadien et international Optimiser les revenus afin de contribuer au succès de l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision Acquérir un plus grand nombre de productions complémentaires au catalogue de l'ONF 	Respecté	2 398	2 492	Priorités 6 et 7
	Résultats prévus	Respecté			Priorité 6
Activité de programme	Résultats prévus	État du rendement	2007-2008		Contribue à la priorité suivante
			Dépenses prévues (en milliers de \$)	Dépenses réelles (en milliers de \$)	
		Respecté	13 603	13 974	
		Respecté			
Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'accès à la collection de l'ONF par l'entremise de ses différentes activités et outils, notamment ses médiathèques et ses autres ressources Continuer la numérisation de la collection de l'ONF Favoriser la participation citoyenne par des projections publiques ou d'autres moyens jugés appropriés Améliorer la présence de l'ONF et de ses productions à la télévision, dans les festivals, dans les écoles, lors des activités de l'industrie et auprès du gouvernement fédéral Assurer une présence soutenue des productions de l'ONF dans les divers réseaux communautaires et éducatifs du Canada 	Respecté			Priorité 7
	Résultats prévus	Respecté			Priorité 7
		Respecté			Priorité 6 et 7
		Respecté			Priorité 6 et 7

Résultats par activité de programme de l'Office national du film du Canada

Résultat stratégique

Produire et rendre accessibles des œuvres audiovisuelles pertinentes, ambitieuses et innovatrices qui offrent aux Canadiens et Canadiennes une meilleure compréhension du Canada et du monde.

Activité de programme	Résultats prévus	État du rendement	2007-2008		Contribue à la priorité suivante
			Dépenses prévues (en milliers de \$)	Dépenses réelles (en milliers de \$)	
Production d'œuvres audiovisuelles	<ul style="list-style-type: none"> 85% de la programmation de l'ONF touchera des enjeux sociaux 	Respecté	47 467	46 873	Priorité 1
	<ul style="list-style-type: none"> La programmation se caractérisera par la production de documentaires d'opinion, de films d'animation, de films de fiction innovateurs et de produits nouveaux médias 	Respecté			Priorité 1
	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'accessibilité des films de l'ONF à travers le Canada 	Respecté			Priorités 1, 6 et 7
	<ul style="list-style-type: none"> Les projets produits seront innovateurs par leur contenu, leur forme et leur diffusion; ils feront place à l'expérimentation 	Respecté			Priorités 1 et 4
	<ul style="list-style-type: none"> Le maintien du nombre de coproductions nationales et internationales 	Respecté			Priorité 3
	<ul style="list-style-type: none"> Le maintien du nombre de productions réalisées par la relève 	Respecté			Priorité 2
	<ul style="list-style-type: none"> Le développement et le perfectionnement continus de nouveaux talents 	Respecté			Priorité 2

#	Nom	Type	Évaluation des progrès réalisés à l'égard des priorités
1	Maintenir une programmation globale d'œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui encourage l'engagement social en accordant une attention particulière à la production de longs métrages documentaires et une approche cohérente envers la production de courts métrages.	Continu	Avec ses 155 productions originales, dont 15 longs métrages documentaires, l'ONF a respecté cette priorité.
2	Consolider la capacité de l'ONF à repérer et encourager les talents les plus prometteurs et travailler avec eux – assurant ainsi la promotion des cinéastes de la relève et des talents de communautés d'intérêts (autochtones, linguistiques, ethniques) et encourageant la diversité régionale.	Continu	Les nombreux concours destinés à la relève ainsi que les 93 films réalisés par de nouveaux cinéastes ont permis à l'ONF de respecter cette priorité.
3	Encourager les partenariats de coproduction avec l'industrie et le développement de coproductions internationales.	Obligatoire	Un accroissement du nombre de coproductions internationales et un grand nombre de partenariats avec l'industrie privée ont permis de respecter cette priorité.
4	Renforcer l'innovation sur les plans du contenu, de la forme et de la technologie.	Obligatoire	De nombreux films au contenu innovateur ont été récompensés et l'ONF a accru ses investissements pour acquérir de nouvelles technologies de production et de distribution.
5	Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'industrie cinématographique canadienne.	Obligatoire	L'ONF continue de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'industrie en tant que partenaire de production, distributeur de films dans les marchés du documentaire et de l'animation, dénicheur de talent et investisseur dans de nouvelles technologies de distribution, ainsi qu'en favorisant les occasions de partenariats internationaux, notamment au Brésil et à Singapour.
6	Renforcer les réseaux de distribution de l'ONF et optimiser les revenus de l'ONF.	Obligatoire	La mise en place d'un réseau d'e-cinéma et le renforcement des liens avec des partenaires de distribution ont permis de renforcer les réseaux de distribution de l'ONF.
	Favoriser la conservation de la collection de l'ONF dans les nouveaux formats numériques émergents et accroître l'accès équitable de celle-ci à travers le Canada.	Obligatoire	Plus de 986 films de la collection de l'ONF ont été numérisés en 2007/2008 et sont diffusés sur divers sites Internet.
	Maintenir, favoriser et accroître les initiatives de recherche et développement afin de confirmer l'ONF dans son rôle de chef de file auprès de ses partenaires et dans le milieu cinématographique canadien.	Obligatoire	En partenariat avec des acteurs des milieux de la culture, de la recherche universitaire et de la téléphonie sans fil, l'ONF développe une boîte à outils pour la mise en réseau d'équipements audiovisuels et informatiques.
	Améliorer la responsabilité, les pratiques commerciales et les systèmes d'information.	Obligatoire	À la suite des recommandations du cadre de responsabilité de gestion et d'autres analyses externes, l'ONF a entrepris de mettre en place de nouvelles pratiques dans ces domaines.
	Renforcer la reddition de comptes, la gestion du risque, la gestion des ressources et la gouvernance.	Obligatoire	À la suite d'analyses, un plan a été mis en place pour améliorer les pratiques de l'ONF dans ces domaines et de nombreuses mesures ont déjà été instaurées.

Renseignements sommaires

Raison d'être de l'Office national du film

Mandat – À titre d'agence culturelle rendant compte au Parlement, l'Office national du film du Canada est investi d'un mandat clair, défini dans la Loi sur le cinéma de 1985, qui est de « susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national et notamment de :

- produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films;
- représenter le gouvernement fédéral dans ses relations avec des personnes exerçant une activité cinématographique commerciale liée à des films cinématographiques réalisés pour le gouvernement ou l'un de ses départements
- faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films;
- conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activité filmique;
- remplir, en matière d'activités filmiques, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui assigner. »

Mission – Produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

Vision – Lors de son exercice de planification stratégique pour la période 2002-2006, l'Office national du film s'est doté de la vision suivante : *De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social. Le nouveau plan stratégique adopté en mars réitère l'engagement profond de l'Office envers les principes de créativité, de service public, d'innovation et d'accessibilité.*

Total des ressources financières du ministère (en milliers de \$)

Dépenses prévues	67 118	Total des autorisations	71 965	Dépenses réelles	71 167
------------------	--------	-------------------------	--------	------------------	--------

Total des ressources humaines du ministère

Prévues	500	Total des autorisations	500	Réelles	493
---------	-----	-------------------------	-----	---------	-----

Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2007-2008 de l'Office national du film du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008* : *Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*:

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il repose sur le résultat(s) stratégique(s) et sur l'architecture des activités de programme du ministère approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.

Luisa Frate

Nom : Luisa Frate, c.a.

Titre : directrice, Administration

Malgré les divers défis auxquels il a dû faire face au cours de la dernière année, l'ONF a néanmoins réalisé de nombreux accomplissements qui méritent d'être soulignés. La 70^e nomination aux Oscars[®] grâce au film *Madame Tuli-Putil*, la quatrième en quatre ans, fait de l'ONF la maison de production extérieure à Hollywood ayant reçu le plus de nominations pour ce prix. Ce court-métrage d'animation a remporté le prestigieux prix du Petit Rail d'or au Festival de Cannes et plusieurs autres récompenses nationales et internationales. Je me dois également de souligner les réalisations de deux collaborateurs de longue date de l'Office, Serge Giguère et Alanis Obomsawin, dont les carrières exceptionnelles ont été couronnées respectivement du Prix du Gouverneur général en arts visuels et en arts médiatiques et de celui pour les arts de la scène de la réalisation artistique. Il ne s'agit là que d'un petit éventail des prestigieux prix récoltés par les créateurs de l'ONF au cours de l'année qui vient de se terminer. J'aimerais également mentionner la participation de l'Office aux festivités du 400^e anniversaire de Québec ainsi que son partenariat avec la Commission des champs de bataille nationaux pour la commémoration du 100^e anniversaire de sa création. Ces différents projets illustrent bien le rôle que l'ONF joue au sein de l'appareil gouvernemental et sa pertinence dans la réalisation des grands projets fédéraux, si essentiels à la solidité du tissu social canadien.

À l'aube de son 70^e anniversaire, l'ONF a su encore une fois démontrer de façon éclatante sa capacité à s'adapter aux nouvelles réalités qui l'entourent tout en préservant cette tradition d'excellence qui lui a permis de se forger une réputation internationale en tant qu'organisme créateur et innovateur.



Tom Perlmutter
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

Message du commissaire

Nouvelle orientation stratégique – même tradition d'excellence

Plus d'un an s'est déjà écoulé depuis mon entrée en fonction au poste de commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office national du film du Canada (ONF). Fort de mon expérience antérieure en tant que directeur général du Programme anglais de l'Office et de mes nombreuses années passées au sein du secteur privé, j'ai entrepris en juin dernier mon mandat de cinq ans à la direction de l'agence culturelle. Au cours des dernières années, j'ai eu de nombreuses discussions avec les créateurs, les producteurs et les autres intervenants de l'industrie de la cinématographie au Canada et à l'étranger, en plus des relations suivies avec les différentes communautés canadiennes et les citoyens ordinaires du pays. Ces échanges m'ont permis de constater que la mission de l'ONF de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives et innovatrices de manière à faire connaître le Canada à sa population et aux autres nations demeure toujours essentielle.

Afin d'assurer que l'ONF continue d'évoluer en utilisant les nouvelles technologies pour repousser les limites, prendre des risques et rejoindre les Canadiens et Canadiennes par des moyens novateurs et passionnants, une nouvelle orientation stratégique a été élaborée par la haute direction de l'Office en consultation avec les employés de l'organisation, les principaux acteurs de l'industrie canadienne de l'audiovisuel et les divers groupes ethnoculturels, linguistiques et communautaires. Le plan quinquennal (2008-2009 à 2012-2013) qui en a résulté a été approuvé par le conseil d'administration en mars dernier. L'esprit de ce plan renvoie aux fondements mêmes de l'ONF : soutenir les créateurs, privilégier l'imagination et la création de médias dans tous les formats technologiques, rendre les résultats accessibles à la population canadienne et assurer un financement stable afin de permettre à l'agence de remplir son mandat. Conformément à sa stratégie numérique, l'Office a inauguré, en janvier 2008, l'un des premiers réseaux canadiens d'e-cinéma dans un projet pilote reliant cinq communautés francophones de l'Acadie. Ce projet illustre non seulement le rôle pertinent que joue l'institution pour faciliter le passage du Canada à l'ère du numérique, mais également son appui concret à l'épanouissement des communautés linguistiques en situation minoritaire.

Outre l'ajustement considérable qu'a exigé le récent processus de repositionnement stratégique, l'ONF doit également affronter de nombreux défis. L'organisation doit rapidement adapter sa chaîne de production, ses stratégies de distribution et ses méthodes de gestion de la collection si elle veut continuer de remplir son mandat de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives et audacieuses dans un contexte de prolifération des nouveaux médias. En tant qu'agence culturelle publique, l'Office doit non seulement s'assurer de fournir des productions qui reflètent les préoccupations des Canadiens et Canadiennes, mais il a également l'obligation de rendre accessibles ses films et sa collection d'un océan à l'autre.

L'ONF a dû assumer des choix difficiles au cours du dernier exercice. Afin de financer l'achat d'équipements pour adapter sa chaîne de production et ses stratégies de distribution, l'organisme a dû effectuer des compressions dans certains secteurs d'activité et abolir différents postes et bureaux. Cette réorganisation a été réalisée en veillant à minimiser les impacts négatifs sur les activités.



À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Office national du film du Canada pour l'exercice 2007-2008. Ce rapport met en relief les réalisations de cette agence au cours du dernier exercice financier, tout en précisant comment elle continue de remplir son mandat.

En tant que producteur et distributeur public de films, l'Office national du film du Canada (ONF) joue un rôle public essentiel en offrant au Canada et au monde des perspectives canadiennes originales, pertinentes et innovatrices. Reflets de la diversité et de l'excellence de notre culture, les œuvres audiovisuelles de l'Office permettent non seulement de tisser des liens entre les diverses communautés ethnoculturelles, linguistiques et régionales, mais donnent également une voix privilégiée aux créateurs qui en sont issus ainsi qu'aux cinéastes de la relève.

L'oyau de notre patrimoine, la collection de l'ONF est plus que jamais accessible à l'ensemble des citoyens d'un bout à l'autre du pays, et ce, tant sur les plateformes traditionnelles que multimédias. Alors que les nouvelles technologies de transmission se multiplient, l'ONF s'assure que les divers points de vue et valeurs des Canadiens sont véhiculés d'un océan à l'autre et à l'échelle internationale, où l'Office est admiré et respecté.

En tant qu'agence du portefeuille de Patrimoine canadien, l'Office national du film du Canada contribue à créer un Canada prospère, où les citoyens de tous les âges et de toutes les origines ont l'occasion de participer à la riche vie sociale, culturelle et économique de notre pays.

L'honorable James Moore
 Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

SECTION I - SURVIVAL

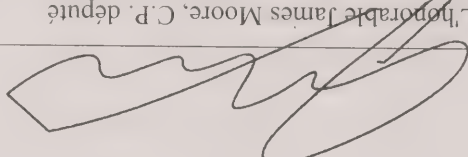
Table des matières

SECTION I – SURVOL.....	3
Message du ministre.....	4
Message du commissaire.....	5
Déclaration de la direction.....	7
Renseignements sommaires de l'ONF.....	8
<i>Résultats par activité de programme.....</i>	10
<i>Contexte.....</i>	13
<i>Résultats des priorités.....</i>	17
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	22
Activité de programme 1. Production d'œuvres audiovisuelles.....	23
Activité de programme 2. Distribution d'œuvres audiovisuelles.....	28
Activité de programme 3. Accès aux œuvres audiovisuelles et développement des réseaux.....	30
Activité de programme 4. Services de recherche et de conseil.....	32
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	34
Gestion et administration de l'ONF.....	35
Avantages pour la population canadienne et pour le monde	36
Lien aux secteurs de résultat du gouvernement du Canada.....	37
Tableaux.....	41

Office national du film du Canada

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

Rapport ministériel sur le rendement



L'honorable James Moore, C.P. député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à [http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide\(guide00-fra.asp\)](http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide(guide00-fra.asp))). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques - les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés. Le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, (Ottawa, Ontario K1A 0K5)

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé de deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/51-2008
ISBN 978-0-660-63748-8



Office national du film

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



National Parole Board

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/8-2008
ISBN 978-0-660-63749-5

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

National Parole Board Performance Report



**For the period ending
March 31, 2008**

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and curves.

Hon. Peter Van Loan, P.C., M.P.
Minister of Public Safety

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: OVERVIEW	1
Chairperson's Message	1
1. Management Representation Statement	2
2. Reason for Existence	3
3. Overview of Priorities	4
4. Performance Summary	5
5. Overall Description of NPB Performance	7
6. Operating Environment and Context	8
SECTION II: ANALYSIS BY STRATEGIC OUTCOME	10
1. Quality Conditional Release Decisions	10
2. Open and Accountable Conditional Release Processes	15
3. Quality Pardon Decisions	18
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	22
1. Structure for Program Delivery	22
2. Partnership for Program Delivery	22
3. Financial Performance Overview	23
4. National Parole Board – Financial Statements	28
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	43
1. Legislation Administered by the National Parole Board	43
2. Contacts	43
3. Horizontal Initiatives	44

Section I: Overview

Chairperson's Message

Public safety is the National Parole Board's (NPB) primary objective and public safety is the standard to which Canadians hold the Board to account. Canadians expect the Board to make conditional release and pardon decisions that support the safe reintegration of offenders in the community. This is not surprising, given the serious consequences of re-offending for victims and the community. For these reasons, the Board's plans and priorities constantly focus on continuous improvement in all aspects of program delivery, particularly measures that strengthen its capacity for quality conditional release and pardon decision-making.

Continuous improvement is critical because the Board's decision-making has become even more complex, more challenging in recent years, as we have had to deal with heavy workload demands and a more difficult offender population characterized by longer criminal histories, greater prevalence of violence, more frequent gang affiliations, more serious mental health issues and more serious substance abuse problems.

Information in our Departmental Performance Report (DPR) for 2007-08 demonstrates that we have made solid progress in addressing our plans for improvement. Performance data indicate that 95% of all releases on parole do not result in a new offence and 99% do not result in a new violent offence. In fact, over the last ten years, convictions for violent offences by parolees have declined by 65%. In the same manner, 96% of all pardons awarded remain in force, demonstrating that the vast majority of pardon applicants remain crime free in the community.

The Board's pursuit of continuous improvement extends beyond its decision-making responsibilities to include measures to address the information needs of victims of crime. In this area in 2007-2008, the Board developed posters and brochures for victims and distributed these materials to victim service providers across the country; created a module on its website that gives victims a virtual tour of an NPB hearing; provided simultaneous translation for victims at hearings; and created a foundation for the use of video-conferencing technology to provide victims with access to our hearings.

At the most basic level, quality program delivery is dependent upon on quality people – quality Board members as decision-makers and quality staff members to support Board members in their decision-making responsibilities. The DPR for 2007-08 highlights the progress that the Board made in effective human resource planning to attract and retain quality employees.

Public safety is our primary objective. Contributing effectively to public safety is no easy task, given the significant challenges that we face in meeting our responsibilities each day. I am confident, however, that the Board is positioned to meet these challenges and to introduce improvements that will continue to result in the safe reintegration of offenders in the community.



Mario Dion

Chairperson, National Parole Board

1. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2007-08 Departmental Performance Report (DPR) for the National Parole Board (NPB). This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the NPB's Strategic Outcomes and Program Activity Architecture that were approved by Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources entrusted to NPB; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Mario Dion
Chairperson, National Parole Board

2. Reason for Existence

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardon decisions, and recommendations respecting clemency through the Royal Prerogative of Mercy (RPM).

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The CCRA empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without parole boards. In addition, the Board has extensive legislated responsibilities related to openness and accountability, including information for victims of crime, observers at hearings, access to NPB’s registry of decisions, public information and investigation of tragic incidents in the community. The CRA authorizes the Board to grant or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the RPM for those convicted for a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Minister of Public Safety.

Mission and Values

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Mission establishes four core values:

- dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;*
- respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;*
- commitment to openness, integrity and accountability; and*
- belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.*

Total Financial Resources 2007-08 (\$000)

Planned	Authorities	Actual
\$ 45,346	\$ 46,278	\$ 43,430

Total Human Resources 2007-08 (FTE)

Planned	Actual	Difference
478	426	52*

* The difference is explained, in part, by the transfer of resources to the Correctional Service of Canada (23 FTE) for the provision of information technology services.

3. Overview of Priorities

<u>Priority</u>	<u>Type</u>	<u>Performance Status</u>
A. Effective management of legislated responsibilities related to quality conditional release decision-making.	Ongoing	Successfully met.
B. Strategic planning to prepare NPB for response to government announcements to introduce amendments to the <i>Corrections and Conditional Release Act</i> .	Previously Committed	Successfully met.
C. Implementation of plans to enable NPB to assume parole decision-making responsibilities for provincial offenders in British Columbia.	New	Successfully met.
D. Improved information management in support of NPB's conditional release responsibilities through development and implementation of an automated conditional release system.	Previously Committed	Successfully met.
E. Effective management of legislated responsibilities related to open and accountable conditional release processes.	Ongoing	Successfully met.
F. Introduction of measures to provide victims with a more effective voice in conditional release processes.	New	Successfully met.
G. Effective management of legislated responsibilities related to the processing of pardon applications.	Ongoing	Successfully met.
H. Implementation of a new information systems and technology partnership in which the Correctional Service of Canada (CSC) provides NPB's information technology services.	New	Successfully met.
I. Integrated human resource and business planning to sustain effective program delivery in the midst of anticipated retirement of significant numbers of senior staff.	Previously Committed	Successfully met.

4. Performance Summary

Results and Resources Structure	Spending 2007-08 (\$000)								
<p>Strategic Outcome: <i>Quality conditional release decisions which contribute to public protection through the safe reintegration of offenders in the community</i></p> <p>Program Activity: <i>Quality Conditional Release Decisions (For details see pages 10 to 15.)</i></p>	<table> <tr> <td>Planned</td><td>\$ 34,485</td></tr> <tr> <td>Actual</td><td><u>\$ 34,330</u></td></tr> <tr> <td>Variance</td><td>155</td></tr> <tr> <td>FTE used</td><td>326</td></tr> </table>	Planned	\$ 34,485	Actual	<u>\$ 34,330</u>	Variance	155	FTE used	326
Planned	\$ 34,485								
Actual	<u>\$ 34,330</u>								
Variance	155								
FTE used	326								
Supporting Priorities	Results								
<p>A. Effective management of legislated responsibilities related to conditional release decision-making. Key indicators include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ outcomes of release on parole; ➤ numbers/rates of convictions for violent offences for offenders on parole; ➤ post-warrant expiry re-offending and return to a federal penitentiary. <p>Performance Status: Successfully Met</p>	<p>Completion of 17,581 conditional release reviews (federal and provincial offenders), as required by the <i>CCRA</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 95% of parole releases – no new offence. 99% - no new violent offence; ➤ Annual convictions for violent offences by parolees down 65% since 1996/97; ➤ 9 in 10 offenders who reach warrant expiry on full parole do not return to a federal penitentiary. 								
<p>B. Strategic planning to prepare NPB for response to government announcements to introduce amendments to the <i>CCRA</i>.</p> <p>Performance Status: Successfully Met</p>	<p>NPB continued to assess proposals for reform of the <i>CCRA</i> and sentencing practices, including potential impacts on workloads and costs.</p>								
<p>C. Implementation of plans to enable NPB to assume parole decision-making responsibilities for provincial offenders in British Columbia.</p> <p>Performance Status: Successfully Met</p>	<p>In 2007-08, NPB completed 449 conditional release reviews for provincial offenders and managed related workloads such as contacts with victims and observers at hearings.</p>								
<p>D. Improved information management in support of NPB's conditional release responsibilities thorough development and implementation of an automated conditional release system (CRS).</p> <p>Performance Status: Successfully Met</p>	<p>Consistent with the project plan and timetable, NPB collected information on user needs for system components and developed plans for acceptance testing for various modules.</p>								

Results and Resources Structure	Spending 2007-08 (\$000)
<p>Strategic Outcome: Open and accountable conditional release processes that ensure active involvement and engagement of victims and the public before and after conditional release decisions are made.</p> <p>Program Activity: Conditional Release Openness and Accountability (For details see pages 15 to 18.)</p>	<p>Planned \$ 8,917</p> <p>Actual <u>\$ 6,208</u></p> <p>Variance \$ 2,709</p> <p>FTE used 66</p>
Supporting Priorities	Results
<p>E. Effective management of legislative responsibilities, related to open and accountable conditional release processes. Key indicators include: the timeliness and quality of information and assistance provided and client satisfaction as measured by surveys of clients and stakeholders.</p> <p>Performance status: Successfully met</p>	<p>NPB had 20,457 contacts with victims, 1,974 observers at hearings, and distributed 6,098 decisions from the decision registry. Feedback from victims indicates that 90% are satisfied with the quality and timeliness of information and assistance provided by NPB.</p>
<p>F. Introduction of measures to provide victims with a more effective voice in conditional release processes.</p> <p>Performance status: Successfully met</p>	<p>NPB enhanced victims' access to the conditional release process by: distributing posters about victims' rights and the CCR4; developing a virtual tour of an NPB hearing for NPB's website; improving voice amplification equipment at hearings; providing simultaneous translation for victims at hearings; increasing outreach to victims, particularly in Aboriginal and northern communities; and implementing a training plan for staff involved with victims.</p>
Results and Resources Structure	Spending 2007-08 (\$000)
<p>Strategic Outcome: Quality pardon decisions and clemency recommendations which contribute to public protection and support the process of rehabilitation.</p> <p>Program Activity: Pardon Decisions, Clemency Recommendations (For details see pages 19 to 21)</p>	<p>Planned Spending \$ 1,945</p> <p>Actual Spending <u>\$ 2,892</u></p> <p>Variance \$ (947)</p> <p>FTE used 34</p>
Supporting Priorities	Results
<p>G. Effective management of legislated responsibilities related to the processing of pardon applications. Key indicators include the average time required to process pardon applications and the numbers and rates of pardons revoked annually.</p> <p>Performance status: Successfully met</p>	<ul style="list-style-type: none"> 25,021 pardon applications processed. Average process time 10 months. 96% of all pardons awarded remain in force.

Results and Resources Structure	Spending 2007-08
<i>The following priorities support all three of NPB's strategic outcomes and program activities</i>	For priority H, NPB transferred \$2.9 million annually to CSC for services to be provided. Costs for priority I have been included in spending for other priorities.
Supporting Priorities	Results
<p>H. Implementation of a new information technology partnership in which the Correctional Service of Canada provides NPB's information technology services.</p> <p>Performance Status – Successfully Met</p>	Governance structure created. Resource transfer to CSC completed. NPB integrated in CSC planning and service delivery processes. CSC provided good quality services for NPB.
<p>I. Integrated human resource and business planning to sustain effective program delivery in the midst of anticipated retirement of significant numbers of senior staff.</p> <p>Performance Status – Successfully Met</p>	NPB continued to integrate business and human resource planning. Succession planning was addressed as a priority and knowledge transfer strategies were applied to facilitate transition to a new management cadre. The Board also implemented a contingency plan to address Board member shortages and heavy workloads.

5. Overall Description of NPB Performance

Information on performance demonstrates that the National Parole Board achieved the priorities and commitments identified in its Plans and Priorities for 2007-08. Data in the report illustrate that parole continues to contribute to public safety. More than 95% of all parole releases do not result in a new offence, and 99% do not result in a new violent offence. In fact, the annual number of convictions for violent offences by parolees is 65% lower than a decade ago. Information on re-offending after completion of sentence illustrates that 9 in 10 offenders who reach the end of their sentence on full parole do not return to a federal penitentiary. (Rates of re-offending for these offenders would be higher if provincial sentences were also considered, but NPB does not have the capacity to track provincial re-offending after warrant expiry).

The Board also made progress on three important initiatives related to quality conditional release decision-making. Throughout 2007-08, the NPB participated in consultations on proposals for reform of sentencing, corrections and conditional release. Key areas included mandatory minimum sentences for various offence categories, reduced use of credit for pre-sentencing custody, and introduction of "earned parole". The Board also took the action necessary to assume parole decision-making responsibilities for provincial offenders in the province of British Columbia, following the province's decision to discontinue operation of its parole board. In addition, the Board continued work on the development of a new automated system for managing and sharing conditional release information within the Board and with CSC. Progress was made, as planned, in identifying user needs for system modules dealing with file management, case management and victims of crime. NPB also worked with CSC to develop a prototype for the file management module.

Victims, observers at hearings and those who seek access to the Board's registry of decisions continue to indicate that they are very satisfied with the timeliness and quality of information and assistance that NPB provides (e.g., over 90% of victims). The Board continued to make progress in this area in 2007-08, by, for example, increasing victims' access to information through distribution of a poster and brochure to victim service providers across the country, and developing a module for its website that provides victims with a virtual tour of an NPB hearing.

In the area of pardons, the Board continued to respond to sharp increases in the annual volumes of applications received. The Board developed a detailed business plan to eliminate a backlog of applications and create long-term sustainability for the pardon program. The plan called for the elimination of the backlog by June 30, 2008. The pardon program continued to contribute to public safety, as 96% of all pardons granted remained in force, demonstrating that the vast majority of pardon recipients remain crime free in the community.

6. Operating Environment and Context

NPB works in a complex environment, demanding effective support for government priorities, careful assessment of criminal justice issues and community concerns and constant attention to quality decision-making to support public safety.

The Board delivers two legislatively based programs – conditional release and pardons and clemency. NPB also manages a range of internal services that provide critical support for program delivery. The conditional release area is, by far, the most complex and resource intensive, accounting for more than 90% of annual program expenditures. The high proportion of resources devoted to legislative responsibilities seriously constrains resource flexibility and challenges the Board to seek constant improvement in program delivery.

Conditional Release

NPB's workloads are shaped by factors beyond its control. Legislation governing the Board (*CCRA*) is prescriptive, specifying when and how the Board conducts its business (e.g. when to use hearings). Workloads are driven by the actions of offenders, victims and the community. In concrete terms, this means that NPB must deal with high workload volumes, involving critical issues of public safety, in tight timeframes, amid intense public scrutiny. For example, over the past five years, NPB completed an average of 19,000 conditional release reviews per year for federal offenders. CSC indicates that the federal offender population is increasing. The Board's workloads and resource needs are expected to increase accordingly. Parole reviews for provincial offenders rose from 694 in 2006-07 to 1,059, as the Board assumed responsibility for parole decision-making for provincial offenders in British Columbia.

The Board must also deal with growing complexity in conditional release decision-making, as reflected in three important trends. The first is a more difficult offender population characterized by longer criminal histories, greater prevalence of violence, more gang affiliations, and more serious substance abuse problems. The second involves the shift toward shorter federal prison sentences, primarily as a result of credit given for pre-sentencing custody. A more difficult offender population with shorter sentences (and less time to benefit from programs/treatment) challenges NPB's work to assess factors related to risk and safe reintegration in the community.

The third trend involves the need for effective decision processes such as elder-assisted and community-assisted hearings which recognize the needs of Aboriginal offenders.

The openness and accountability provisions of the *CCRA* continue to present important challenges. Workloads in these areas have grown steadily since introduction of the *CCRA* in 1992. In 2007-08, the Board had over 20,000 contacts with victims, almost 2,000 observers at hearings and more than 6,000 requests for decisions from the decision registry. Growth is expected to continue as measures such as enhanced information on the Board's website and increased community outreach make victims of crime more aware of their ability to obtain information about the offender who harmed them and to observe NPB hearings. As with conditional release decision-making, quality program delivery in this area is critical, given its implications for public safety and public confidence.

The government has announced extensive plans to tackle crime and strengthen community safety, including measures for reform of sentencing, corrections and conditional release. Effective support for these measures continues to be a focal point for the Board. The Board must manage the workload and cost implications of government proposals to introduce mandatory minimum penalties for gun crimes (Bill C-2), and for drug offences (National Anti-Drug Strategy). Introduction of these penalties will lengthen periods of incarceration and therefore increase NPB workloads and costs for conditional release reviews, contacts with victims of crime, etc. Mandatory minimum sentences will, in fact, result in the need for NPB to absorb almost \$1 million in annual cost increases.

Pardons

Workload growth has created a serious situation for the pardon program. Historically, the Board received 15,000 to 20,000 pardon applications annually. In the past three years, however, application volumes rose sharply, reaching 30,398 in 2007-08. The projected volume of applications for 2008-09 is 37,000. Factors contributing to growth in annual volumes of pardon applications include:

- greater scrutiny by government, private and voluntary sectors of potential employees;
- perceptions by Canadians of the increased value of a pardon for employment, and travel;
- active advertising campaigns by private sector organizations involved in pardons; and
- the increasing number of people eligible to apply for a pardon - the current estimate is 1.5 million people which grows by 60,000 annually.

Growth in applications resulted in a backlog of pardon applications. The Board worked to clear this backlog and put in place measures to create long-term sustainability for the pardon program. These measures are critical, given the expectation that pardon applications will continue to grow, and possibly reach 50,000 in coming years.

Human Resource Management

The Board's human resource challenge has two dimensions. The first involves Board members who are Governor-in-Council appointments. The *CCRA* specifies that the Board shall comprise no more than 45 full-time members who are usually appointed for five years. The *Act* also provides for the appointment of part-time members to help manage conditional release decision-

making workloads. Part-time members are usually appointed for three years. Each year, decision-making workloads require the use of significant numbers of part-time Board members (20 to 30 full-time equivalents). Maintaining sufficient numbers of experienced Board members is a challenge because of the specified terms of appointments (frequent turnover). The NPB must also deal with the reality that following an initial orientation period of five weeks, newly appointed Board members still require three to six months of training and mentoring before they can manage the full scope of their decision-making responsibilities.

The Board faces an equally challenging situation with respect to its staff. Over the next five years, increasing numbers of senior and experienced staff at the Board will be able to retire with no penalty to their pension. Anticipated departures will erode corporate memory and diminish critical knowledge of the law, policy and training. For the Board, whose members are appointed for specified periods, staff provide the continuity of knowledge, and information essential for quality program delivery. For this reason, development of an effective human resource plan for dealing with staff turnover is essential.

Section II: Analysis by Strategic Outcome

Section II provides information on performance in 2007-08 based on NPB's strategic outcomes and Program Activity Architecture (PAA). The strategic outcomes and PAA reflect the Board's legislative responsibilities and the areas of performance in which Parliament and the public most frequently express interest.

Data Sources and Reliability

Information for this section was extracted from NPB files and reports, a survey of victims of crime, and two major automated systems – the Offender Management System (OMS), and the Pardons Application Decision System (PADS). Data from OMS and PADS, as well as data collection processes are subject to rigorous review, and correction where necessary. Through these monitoring processes, the Board strives to produce information that is timely and accurate.

1. Quality Conditional Release Decisions

Strategic Outcome: Quality conditional release decisions which contribute to public protection through the safe reintegration of offenders in the community.

Program Activity: Quality Conditional Release Decisions

Program Activity Description: Case review and quality decision-making by Board members; staff support for decision-making; training to ensure professionalism in all aspects of decision-making; and policy development and advice to guide decision-making.

Effectiveness for this activity is assessed by monitoring the outcomes of offenders on parole. Outcomes of release provide a complete picture of performance. Completion of a release by an offender without return to an institution is an indicator of success. Revocation of release for a breach of the conditions is not a positive result for the offender, but from a community perspective it is a positive intervention to reduce risk. Releases which result in a new offence are a negative result. Additional information is provided on violent re-offending by parolees as these incidents have the most serious consequences for the community. Further, the section reports on post-warrant expiry re-offending to provide information on the long-term effectiveness of parole.

Financial Resources 2007/08 (\$000)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$ 34,485	\$ 35,240	\$ 34,330

Human Resources 2007/08 (FTE)

Planned	Actual	Difference
374	326	48*

* The difference is explained, in part, by the transfer of resources to the Correctional Service of Canada (23 FTE) for the provision of information technology services.

Progress Toward Commitments Made in Report on Plans and Priorities 2007/08		
Program Activity	Priorities/Commitments	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> Quality conditional release decisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Effective management of legislative responsibilities, related to conditional release decision-making. Strategic planning to prepare for response to government announcements to introduce amendments to the <i>CCRA</i> and sentencing practices. 	<ul style="list-style-type: none"> 17,581 conditional release reviews completed: <ul style="list-style-type: none"> 16,522 for federal offenders; 1,059 for provincial offenders. 95% of parole releases do not result in a new offence and 99% do not result in a new violent offence. The Board consulted on and assessed numerous proposals, including: credit for pre-sentencing custody; mandatory minimum penalties for selected offences; changes to dangerous offender legislation and earned parole.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of plans to enable NPB to assume parole decision-making responsibilities for provincial offenders in British Columbia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans implemented successfully. In 2007-08, NPB completed 449 parole reviews for these offenders.
	<ul style="list-style-type: none"> • Improve information management in support of conditional release responsibilities through development of an automated Conditional Release System. 	<ul style="list-style-type: none"> • User needs were identified for system modules dealing with file management, case management and victims. <p>Performance status: successfully met.</p>

The Board uses three indicators related to the performance of parolees in the community:

- outcomes of conditional release;
- convictions for violent offences; and
- post-warrant expiry recidivism.

Information is also provided for offenders on statutory release (SR), although these offenders are released by law, and not at the discretion of the Board.

Outcomes of Conditional Release

Long-term information on outcomes for **federal** offenders under supervision indicates that:

- over 78% of releases on parole (day and full) are completed successfully;
- 14% of releases on parole are revoked for a breach of condition;
- 8% of releases on parole end in a new offence, 1% ends in a new violent offence;
- 58% of releases on SR are completed successfully, 28% are revoked for a breach of conditions, 13% end with a new offence and 3% end in a new violent offence.

Recent information on the outcomes of release (Table 1) is consistent with long-term trends. Care should be taken, however, with information for 2007-08, as numbers could change as cases make their way through the court process.

Table 1 - OUTCOMES OF FEDERAL CONDITIONAL RELEASE

RELEASE TYPE/YR.	SUCCESSFUL COMPLETION		REVOCATION for Breach of Condition		TOTAL WITHOUT RE- OFFENDING		REVOCATION WITH OFFENCE				TOTAL REVOCATIONS WITH OFFENCE	
							Non Violent		Violent			
Day Parole	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
2005-06	2483	81.6	397	13.1	2880	94.7	141	4.6	21	0.7	162	5.3
2006-07	2547	81.9	378	12.2	2925	94.0	164	5.3	22	0.7	186	6.0
2007-08	2511	83.5	391	13.0	2902	96.4	96	3.2	11	0.4	107	3.6
Full Parole*												
2005-06	985	70.8	262	18.8	1247	89.6	128	9.2	17	1.2	145	10.4
2006-07	972	71.0	255	18.6	1227	89.6	133	9.7	9	0.7	142	10.4
2007-08	990	72.9	262	19.3	1252	92.2	94	6.9	12	0.9	106	7.8
Statutory Release												
2005-06	3244	58.5	1652	29.8	4896	88.3	519	9.4	131	2.4	650	11.7
2006-07	3266	58.4	1648	29.5	4914	87.9	540	9.7	136	2.4	676	12.1
2007-08	3348	58.8	1739	30.6	5087	89.4	496	8.7	110	1.9	606	10.6

* Full parole includes only those offenders serving indeterminate sentences as offenders serving indeterminate sentences can only successfully complete full parole by dying.

Information on the outcomes of release for **provincial offenders** in the regions where NPB exercised parole decision-making authority for these offenders indicates that over the past ten years, 78% of releases were completed successfully, 3% resulted in a new offence, and 0.3% resulted in a new violent offence. In real numbers, 16 of 5,344 parole releases for provincial offenders in the last ten years, resulted in a new violent offence.

Offenders with Life Sentences for Murder

"Lifers" represent a growing segment of the federal offender population. In 2007-08 they represented 19% of the federally incarcerated population and 32% of day and full parolees. Offenders with life sentences are not entitled to statutory release. Successful completion rates for day parole for offenders with life sentences are higher than rates for most other groups of offenders, and rates of re-offending are lower. For example, over the past 10 years, 92% of day paroles for lifers have been successfully completed compared with 81% for offenders serving a determinate sentence. Table 2 provides information on outcomes for day parole by offence of conviction in 2006-07 and 2007-08. The group most likely to re-offend is the property offence group, followed by those incarcerated for a violent but non-sexual offence.

TABLE 2 - OUTCOMES for FEDERAL DAY PAROLE by OFFENCE of CONVICTION (%)

Outcome	Murder		Sex Offence		Violent Non-Sex		Drugs		Property		Total	
	06/07	07/08	06/07	07/08	06/07	07/08	06/07	07/08	06/07	07/08	06/07	07/08
Successful Completions	91.5	92.6	94.4	93.0	77.7	78.2	87.1	87.2	71.3	75.4	81.9	83.5
Revoked for breach of conditions	7.0	6.9	4.5	7.0	16.1	17.4	8.9	10.1	15.9	17.4	12.2	13.0
Revocations with offence												
Non-violent	1.1	0.6	1.1	0.0	4.6	3.4	4.1	2.7	12.5	6.8	5.3	3.2
Violent	0.4	0.0	0.0	0.0	1.7	1.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.7	0.4
Total	1.5	0.6	1.1	0.0	6.3	4.4	4.1	2.7	12.8	7.2	6.0	3.6

Offenders serving life sentences for murder and released on full parole remain on parole for life. Long-term follow-up for this group indicates that about 9% re-offend. Since 1994-95, 1,886 offenders with life sentences for murder have had 2,120 full parole supervision periods. By March 31, 2008, 65% of these supervision periods were still active. The outcomes of the remaining cases were as follows:

- 13% involved the death of the offender on full parole.
- 13% were revoked for a breach of conditions.
- 6% were revoked for a non-violent offence.
- 3% were revoked for a violent offence.

Convictions for Violent Offences - Federal Offenders

- From 1996-97 to 2006-07, the annual number of convictions for violent offences by day and full parolees declined by 65%.
- Rates of conviction per 1,000 parolees also declined sharply (from 38 to 16 for day parole and from 13 to 3 for full parole).
- Comparison of violent conviction rates and violent crime rates in Uniform Crime Reports shows that full parolees are no more likely than the general public to commit a violent crime.

TABLE 3 – CONVICTIONS FOR VIOLENT OFFENCES BY RELEASE TYPE AND THE RATES OF CONVICTION PER 1000 OFFENDERS UNDER SUPERVISION

YEAR	DAY PAROLE (convictions)	RATES PER 1,000	FULL PAROLE (convictions)	RATES PER 1,000	STATUTOR Y RELEASE (convictions)	RATES PER 1,000	TOTAL CONVICTION S
1996/97	39	38	55	13	160	67	254
1997/98	38	30	49	12	157	63	244
1998/99	36	24	38	9	138	55	212
1999/00	58	37	47	10	160	57	265
2000/01	35	25	40	9	167	60	242
2001/02	33	25	33	8	149	52	215
2002/03	23	18	27	7	148	51	198
2003/04	20	15	21	5	149	50	190
2004/05	22	18	28	7	137	46	187
2005/06	21	15	21	5	131	43	173
2006/07*	22	16	11	3	137	43	170
2007/08*	13	10	15	4	110	35	138

* Figures may fluctuate during the 12 to 18 months following fiscal year end as offenders proceed through the courts.

Post Warrant Expiry Reoffending

Post-warrant expiry re-offending information is based on readmissions to a federal institution for offenders who completed their sentence on full parole or SR or were incarcerated to the end of their sentence. Long-term follow-up (sentences completed between 1992-93 and 1997-98) indicates that about 26% of these offenders have returned to a federal penitentiary. There are, however, differing rates of re-offending for offenders within this group:

- 11% who reached warrant expiry on full parole have returned to a federal institution;
- 32% of offenders who reached warrant expiry on SR, have returned to a federal institution;
- 36% of offenders who remained incarcerated to warrant expiry (e.g., detained), have returned to a federal institution.

Parole is founded on the principle that gradual release, based on effective programs and treatment, quality risk assessment, and effective community supervision enhances community safety. Information on post-warrant expiry re-offending reinforces this theory, suggesting that the detailed process of case preparation and risk assessment used by NPB and CSC for parole decision-making is effective in identifying those offenders most likely to remain free from violent crime in the community. Post-warrant expiry re-offending, as reported, deals only with federal re-offending (i.e., a new sentence of two years or more). If all new offences (e.g., fines, sentences of less than two years) were considered, the rate of re-offending would increase. NPB does not have access to this information at this time.

Lessons learned-quality conditional release decisions: In 2007-08, NPB carried-out a number of activities designed to support quality decision-making, including:

- evaluation of the Board's orientation and training program for Board members that produced numerous recommendations to enhance the content and delivery of training. NPB is currently developing an action plan to respond to these recommendations.
- introduction, based on assessment of issues related to visible minority offenders, of a new policy for the Hallmarks of a Quality Hearing which allows for the use of a cultural interpreter should such assistance be required by Board members.
- implementation of new policy for the use of video-conferencing technology to facilitate Board member involvement in hearings.

2. Open and Accountable Conditional Release Processes

Strategic Outcome: Open and accountable conditional release processes that ensure active involvement and engagement of victims and the public before and after conditional release decisions are made.

Program Activity: Conditional Release Openness and Accountability.

Program Activity Description: Information for victims of crime; assistance for observers at hearings and those who seek access to NPB's decision registry; public information; and investigation of incidents in the community.

This program activity is designed to ensure that the Board operates in an open and accountable manner, consistent with the provisions of the *CCRA*, and that it shares information effectively in support of public safety. Work in this area recognizes that NPB operates in a difficult environment in which timely sharing of accurate information is fundamental to effective partnership and public trust. Results for this area are assessed by monitoring the timeliness of information shared, by conducting surveys of those who receive information and assistance from the Board (e.g. victims), and by conducting relevant management reviews and investigations.

Financial Resources 2007-08 (\$000)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$ 8,917	\$ 8,089	\$ 6,208

Note: Actual spending was less than planned spending primarily as a result of funding related to victims of crime that was placed in a frozen allotment pending changes to the *CCRA*.

Human Resources 2007-08 (FTE)

Planned	Actual	Difference
77	66	11

Progress Toward Commitments Made in Report on Plans and Priorities 2007-08

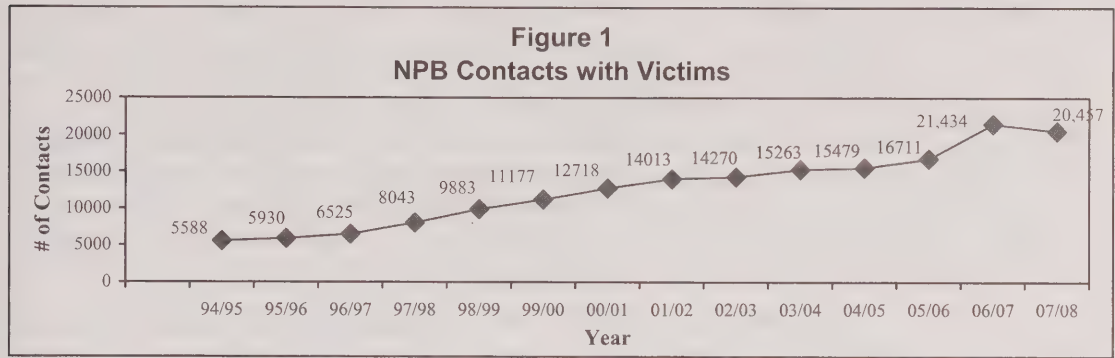
Progress Activity	Priorities/Commitments	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> Conditional Release Openness and Accountability 	<ul style="list-style-type: none"> Effective management of legislative responsibilities related to open and accountable conditional release processes. Introduction of measures to provide victims with a more effective voice in conditional release processes. 	<ul style="list-style-type: none"> 20,457 contacts with victims, 1,974 observers at hearings, distribution of 6,098 decisions from the decision registry. NPB improved access to information about parole (website, posters); improved voice amplification equipment in hearings; provided simultaneous translation at hearings; enhanced outreach to victims, (e.g., in Aboriginal communities); and improved training for NPB staff. Performance status: successfully met.

The *CCRA* requires the Board to provide information for victims of crime, allow observers at its hearings and provide access to its decisions through a registry of decisions. Performance reporting in this area has two components dealing with outputs and outcomes:

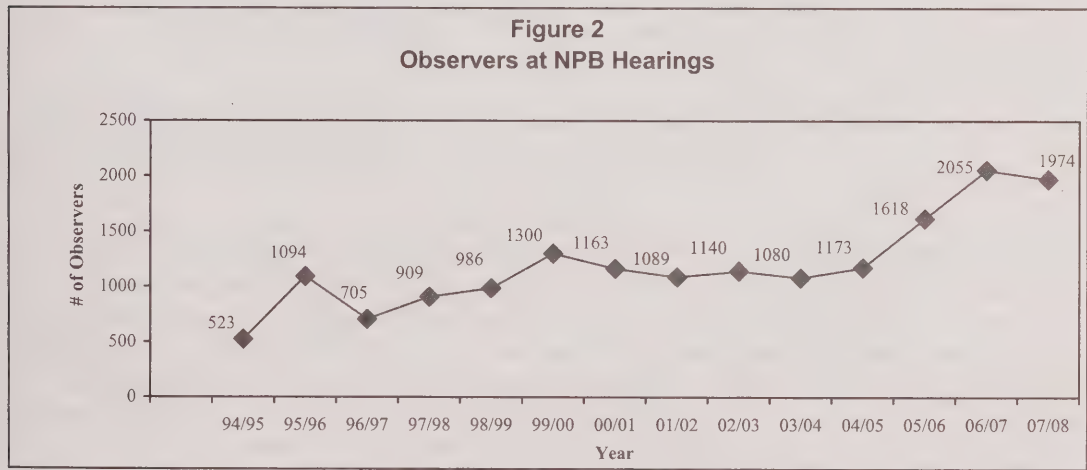
- the volume of NPB activity in response to demands for information/assistance (outputs); and
- the satisfaction of those who receive information and assistance from the Board (outcomes).

Contacts with Victims: In 2007-08, the Board had over 20,000 contacts with victims. Most were victims of violence, such as sexual assault, or the family of murder victims. The vast

majority (95%) of victims surveyed in past years have expressed satisfaction with the quality and timeliness of information provided by NPB staff.



Observers at Hearings: The Board had 1,974 observers at its hearings in 2007-08. The increase in observers in the past years can be attributed to growing public awareness of the observer provisions of the *CCRA* and the federal fund to pay the travel costs for victims to attend NPB hearings. Most observers (90%) agree that the hearing process is rigorous and that Board members are very thorough in reviewing information for decision-making.



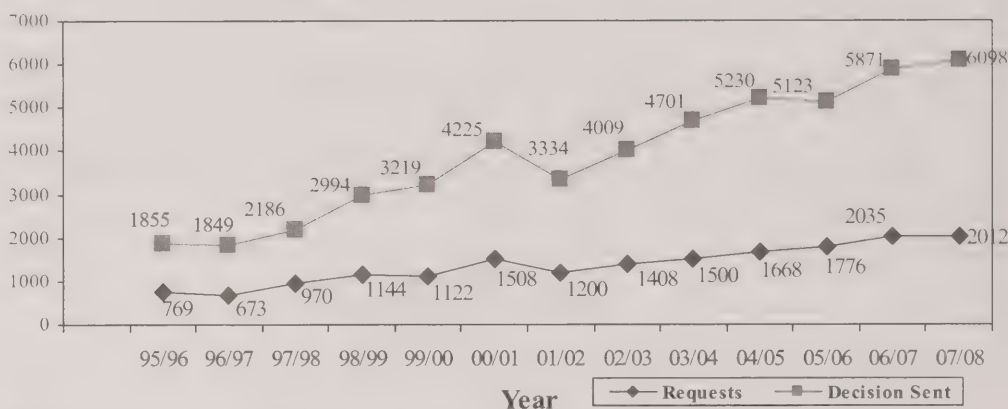
Victims' Presentations: In 2007-08, victims made 244 presentations at hearings. Most were family members of murder or manslaughter victims. The majority of presentations (88%) were in person. The remainder came in the form of audio or video tapes. There has been an increase in the number of victims making presentations at hearings which appears to be linked to the fund to pay travel costs for victims to attend NPB hearings.

Decision Registry: The *CCRA* permits access to specific NPB decisions and to decisions for research purposes through NPB's decision registry. For specific cases, any person who demonstrates an interest may, on written application to NPB, have access to the contents of the registry. Information that would jeopardize the safety of a person, reveal the source of

information obtained in confidence, or adversely influence the reintegration of the offender is deleted. For research purposes, people may apply to the Board for access to decisions and receive information after the decisions have been screened to remove all personal identifiers.

The *CCRA* does not define the contents of the "registry of decisions", or what constitutes demonstrating interest in a case; however, in keeping with the concepts of openness and accountability, the Board makes available the complete risk assessment and decision documentation of Board members. Individuals demonstrate an interest by writing to the Board to ask for access to the decision registry. In 2007-08, the Board released 6,098 decisions from the registry. Victims access the registry most frequently (58%), followed by media (41%).

Figure 3
Decision Registry Requests and Decisions Sent



Lessons learned - victims, observers and the decision registry: In response to recommendations from victims' advocates, the Board began to explore the use of video-conferencing technology to enhance access by victims to NPB hearings. To support progress in this area, the Board continues to assess the need for policy and training and consider measures to ensure that sufficient resources are available to support proper implementation of this new approach. Effective progress also requires that NPB work in partnership with CSC to ensure that video-conferencing equipment is available in hearing rooms and in various sites in the community to support productive use of this technology.

3. Quality Pardon Decisions

Strategic Outcome: Quality pardon decisions and clemency recommendations which contribute to public protection and support the process of rehabilitation.

Program Activity: Pardon Decisions/Clemency Recommendations.

Program Activity Description: Case review and quality decisions to grant, deny or revoke pardons; support for pardon decision-making; development of pardons policy; collection of pardon revenues; and development of recommendations for clemency.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe community reintegration. Assessment of results in this area considers efficiency (the average time required to process pardon applications) and effectiveness (rates of revocation of pardons).

Financial Resources 2007-08 (\$000)

Planned Spending	Authorities	Actual Spending
\$ 1,945	\$2,949	\$2,892

Human Resource 2007-08 (FTE)

Planned	Actual	Difference
28	34	(6)

Historically, the Board received 15,000 to 20,000 pardon applications per year; however in 2005-06 and 2006-07, applications rose to 27,900 and 26,600 respectively. Workload growth continued in 2007-08, as applications reached 30,398. These increases generated workloads in excess of process capacity, leading to a backlog of applications. In response, NPB developed an action plan to enhance productivity in the short-term and to establish sustainability for the pardon program in the long-term. This plan calls for a wide range of improvements, including: policy refinement; technological advancements; process streamlining; creation of a team to eliminate the backlog of the applications; removal of the cap on the amount of revenues from user fees that NPB can access yearly; establishment of service standards for application processing; and increasing the user fee to align it with current operational and program realities.

NPB charges a \$50.00 user fee for the processing of pardon applications. The Board may access 70% of revenues collected. The RCMP has access to 30% of user fees collected. Fees do not represent the full cost of a pardon. The fee was set at \$50.00 so as not to serve as an impediment for Canadians who wish to benefit from a pardon.

Progress Toward Commitments Made in Report on Plans And Priorities 2007-08

Program Area	Priorities/Commitments	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> Pardons 	<ul style="list-style-type: none"> Effective management of legislative responsibilities related to the processing of pardon applications. 	<ul style="list-style-type: none"> 25,021 applications processed – average process time, 10 months. 96% of all pardons awarded remain in force. Plans developed to eliminate the backlog of applications and establish sustainability for the pardons program. Performance status: successfully completed.

The *Criminal Records Act* (CRA) authorizes the Board to: grant pardons for offences prosecuted by indictment, if it is satisfied the applicant is of good conduct, and is conviction-free for five years; and issue pardons for summary convictions, following a conviction free period of three years. In 2007-08, the average processing time for all pardons was 10 months. For cases involving summary convictions only, the average process time was six weeks.

Table 4 – Pardons Granted / Issued and Denied by Year

Decision	2002-03		2003-04		2004-05		2005-06		2006-07		2007-08	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Granted	7,204	49	8,761	55	17,800	78	3,951	46	7,076	47	14,514	58
Issued	7,232	49	6,832	43	4,745	21	4,402	51	7,672	52	10,332	41
Sub-Total	14,436	98	15,593	98	22,545	98	8,353	98	14,748	99	24,846	99
Denied	286	2	265	2	375	2	196	2	103	1	175	1
Total	14,722	100	15,858	100	22,920	100	8,549	100	14,851	100	25,021	100
Average Process Time	17 months		17 months		12 months		11 months		13 months		10 months	

The pardon revocation/cessation rate remains less than 4%, demonstrating that most people remain crime free after receipt of a pardon. The *CRA* includes two categories of revocation. The first is for offences that the court dealt with summarily. The Board reviews these cases and assesses the need to revoke. The second involves automatic revocation for an indictable offence. For this category, the RCMP notifies the Board of the offence, and the pardon ceases to exist.

TABLE 5 - PARDON REVOCATIONS

	Cumulative Pardons Granted/Issued to Date	Pardons Revoked / Ceased during the Year	Cumulative Pardons Revoked/Ceased	Cumulative Revocation/Cessation Rate (%)
2003/04	306,985	1,314	10,594	3.45
2004/05	329,530	557	11,151	3.38
2005/06	337,883	456	11,607	3.44
2006/07	352,631	2397	14,004	3.97
2007/08	377,477	581	14,585	3.86

Lessons learned – sustainability for the pardon program: Heavy and growing workloads related to pardons pointed clearly to the need for NPB to develop a resource management tool that would facilitate the development of resource needs for various workload scenarios. In response, the Board developed a resource formula, based on analysis of extensive operational data that will enable it to improve planning and program delivery. In particular, the formula will prove very useful in enabling the Board to ensure that it has sufficient capacity to process applications, consistent with the service standards that are being developed.

Strategic Management Priorities

For 2007-08, the Board continued work on two strategic management priorities that support all of its program activities. The first involves integrated business and human resource planning to ensure that the Board has sufficient numbers of Board members and staff, with the knowledge and skills to meet program needs. Entering 2007-08, the Board faced a significant shortage of Board members to meet conditional release decision-making workloads. In response, the Board developed a contingency plan designed to limit workloads, while maximizing the availability of Board members for decision-making purposes. Implementation of the contingency plan continued through the first six months of 2007-08 and proved successful. Despite limited resource capacity, the Board was able to meet workload demands. The Board also took action to deal with significant turnover among key staff. Implementation of the Board's succession plan continued to ensure that the quality of program delivery was not jeopardized by the loss of significant corporate memory and experience.

The second strategic management priority focused on the Board's new partnership arrangement with the Correctional Service of Canada in which the Board transferred \$2.9 million annually to the Service in return for the provision of information technology services. In this, partnership arrangement, the Board sets its information technology priorities and user needs. The Service provides a range of services including desk top support, network maintenance and support, technical aspects of system development, and system support. During 2007-08, work related to the partnership dealt with governance and effective consultation processes. Throughout the year, CSC provided effective technology services for the Board.

Section III: Supplementary Information

1. Structure for Program Delivery

The Board carries-out its work through six offices across the country and the national office in Ottawa. The national office makes clemency recommendations and pardon decisions and develops related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the national office provides leadership for planning, resource management, communications, performance reporting and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff who schedule hearings, ensure that information for decision-making is received and shared with the offender, provide policy advice, and communicate conditional release decisions to the offender, CSC and others, as required. Staff in regions also provide information for victims, make arrangements for observers at hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry, and provide training for Board members.

2. Partnership for Program Delivery

Partnership is integral to effective NPB operations. As the Board's key partner, CSC provides information for NPB decision-making (from external sources, and internally generated). If the Board grants release, CSC supervises offenders in the community. Clearly, the Board shares accountability for "outcomes". When parolees succeed, "success" is the result of many players in the system, as well as the offender.

CSC and NPB Working Relationship - Conditional Release	
CSC Responsibilities for Offenders	NPB Decision-Making Responsibilities
<ul style="list-style-type: none">• Care and custody.• Programs and treatment.• Work release, temporary absences (TA) (TA authority delegated by NPB in many cases).• Information for NPB decisions: external (e.g., police, courts); produced by CSC (e.g., programs/treatment, recommendations).• Statutory release (SR) occurs by law at 2/3rds of sentence. Recommendations to NPB on the need for special conditions for SR.• Supervision of offenders released on TAs, parole and SR. Information for NPB post-release decisions.• Recommendations to NPB for detention of offenders past SR to warrant expiry.	<ul style="list-style-type: none">• Review of cases and decisions for:<ul style="list-style-type: none">- TAs for specific groups (e.g., lifers);- the timing and conditions of release of offenders on day and full parole.• Decisions to impose special conditions on SR.• Post-release decisions (revoke or maintain release, revise conditions).• Detention decisions.

CSC and NPB Working Relationship - Conditional Release

CSC Responsibilities for Offenders	NPB Decision-Making Responsibilities
<ul style="list-style-type: none"> Supervision of long-term supervision offenders (LTSO). 	<ul style="list-style-type: none"> Imposition of special conditions on LTSO.

The RCMP also works with the Board in the processing of pardon applications. The RCMP provides NPB with information on criminal histories, and periods of crime-free behaviour for pardon applicants. When the Board issues or grants a pardon, it notifies the RCMP which seals the pardoned record. In the case of pardon revocation, the Board and the RCMP share information to support NPB decision-making, and RCMP responsibilities for management of information within the Canadian Police Information Centre (CPIC).

3. Financial Performance Overview

The National Parole Board’s total authorities, consisting of Main Estimates, and subsequent Supplementary Estimates were \$46,278,237. This consisted of \$41,151,799 in operating resources, and \$5,118,244 for the Employee Benefit Plan.

Actual expenditures were \$43,429,660 and resulted in a reported Public Accounts lapse of \$2,848,577. This is a total lapse of approximately 6.1% of total authorities, indicating that the Board was able to manage its resources successfully for 2007-08.

The Board applied its resources to three program areas - quality conditional release decisions; open, accountable conditional release processes; and quality pardon decisions, clemency recommendations.

Financial Summary Tables

The financial tables presented in this section provide the following information on NPB:

- Total Main Estimates as reported in the *2007-08 Estimates*.
- Total planned spending at the beginning of the year, as reported in the *2007-08 Estimates: Report on Plans and Priorities*. This includes Main Estimates plus anticipated approvals planned through subsequent Supplementary Estimates exercises.
- Total authorities as approved by Parliament (Public Accounts of Canada for 2007-08).
- Total actual spending (Public Accounts of Canada for 2007-08).

Please note that the figures in the following tables have been rounded to the nearest thousand. Because of rounding, figures may not add to the totals shown.

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

This table offers a comparison of the Main Estimates, Planned Spending, Total Authorities and Actual Spending for the most recently completed fiscal year, as well as historical figures for Actual Spending.

(\$ thousands)	2005-06 Actual	2006-07 Actual	2007-08			
			Main Estimates	Planned Spending (1)	Total Authorities (2)	Total Actuals (2)
Quality conditional release decisions	32,704	33,962	33,314	34,485	35,240	34,330
Open, accountable conditional release processes	5,818	6,561	7,954	8,917	8,089	6,208
Quality pardon decisions, clemency recommendations	4,319	2,823	1,931	1,945	2,949	2,892
Total	42,841	43,346	43,199	45,346	46,278	43,430
Less: Non-respondable revenue	714	969	N/A	700	N/A	1,438
Plus: Cost of services received without charge *	4,966	5,263	N/A	5,603	N/A	5,064
Total Departmental Spending	47,093	47,640	N/A	50,249	N/A	47,055
Full-time Equivalents	404	416	N/A	478	N/A	426

1) from the 2007/08 Report on Plans and Priorities. 2) from the 2007/08 Public Accounts. * Services received without charge usually include accommodation provided by PWGSC, the employer's share of employees' insurance premiums, Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada, and services received from the Department of Justice Canada.

Table 2: Voted and Statutory Items

This table basically replicates the summary table listed in the Main Estimates. Resources are presented to Parliament in this format. Parliament approves the voted funding and the statutory information is provided for information purposes.

(\$ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007-08			
		Main Estimates	Planned Spending (1)	Total Authorities (2)	Total Actuals (2)
35	Operating expenditures	37,884	40,032	41,152	38,306
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,315	5,315	5,118	5,118
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	8	5
	Total	43,199	45,347	46,278	43,430

1) from the 2007-08 Report on Plans and Priorities. 2) from the 2007-08 Public Accounts

(S) indicates expenditures the Department is required to make that do not require an appropriation Act

Table 3: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

The Board does not have any Respendable Revenue.

Non-respendable Revenue

There is a \$50.00 user fee for the processing of pardon applications. Of the \$50.00, the Board can access \$35.00. The remaining \$15.00 go to the RCMP. The Board is not allowed to respend revenues from this fee in the year they are collected. It can, however, access these revenues the following fiscal year through the Supplementary Estimates process. In 2007-08, the pardon user fee generated revenues of \$1,438,491. Of this total, the Board could access 70% or \$1,006,944 in 2008-09.

(\$ thousands)	Actual 2005-06	Actual 2006-07	2007-08			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Quality pardon decisions, clemency recommendations						
Pardon user fees	714	969	N/A	700	N/A	1,438
Total Non-respendable Revenue	714	969	N/A	700	N/A	1,438

Table 4: User Fees Act

A. User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Date Last Modified	2007-08					Planning Years	
				Forecast Revenue (\$000)	Actual Revenue (\$000)	Full Cost (\$000)	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Estimated Full Cost (\$000)
Pardons User fee (\$50,00)	Other Products and Services	Treasury Board Decision T.B. #822475 (1995) T.B. #826954 (1999)	Fee introduced 1995, modified in 1999	410	1007	To be determined (TBD)	Under Development	In 2007-08, the average process time for a pardon was 10 months.	2008-09 2009-10 2010-11	TBD TBD TBD
Fees charged for the processing of access requests filed under the Access to Information Act (ATIA)	Regulatory Service	Access to Information Act	1992	0	0*	333	Response provided within 30 days following receipt of request; the response time may be extended pursuant to section 9 of the ATIA. Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request. The Access to Information Act provides fuller details: http://ais.justice.gc.ca/en/A-1/ .	Response times 100% within Performance Standard: Access to Information Act Total 15 requests: within 30 days = 13 requests 31-60 days = 2 requests 61-90 days = 1 request Privacy Act Total 326 requests: within 30 days = 252 requests 31-60 days = 64 requests 61-90 days 10 requests	2008-09 2009-10 2010-11	333 333 333
			Total	410	1007	333			Total 2008-09 Total 2009-10 Total 2010-11	TBD TBD TBD

(1) Costs are not estimated full costs. Instead, they represent direct costs for NPB.

* The Board is authorized to retain \$35.00 or 70% of the fees received. Based on these rates, the Board earned \$1,006,944 in 2007-08. These funds will be accessible by the Board in 2008-09.

**The revenues earned in this area amounted to \$45.00 in 2007-08.

Table 4B: Policy on Service Standards for External Fees

A. External Fee	Service Standard	Performance Result	Stakeholder Consultation
Pardon User fee (\$50.00)	Under development	In 2007/08, the average process time for pardon applications was 10 months. For cases involving summary convictions only, the average process time was 3-5 months. In terms of program effectiveness, 96% of all pardons awarded remain in force, demonstrating that the vast majority of pardon applicants remain crime free.	As part of the business plan for pardons, the Board plans to hold consultations on the user fees in the 2008/09 fiscal year. These consultation will set the stage for service standards for processing pardon applications by April 1, 2009.
Fees charged for the processing of access requests filed under the <i>Access to Information Act (ATIA)</i>	Response provided within 30 days following receipt of request, the response time may be extended pursuant to section 9 of the <i>ATIA</i> . Notice of extension to be sent within 30 days after receipt of request. The <i>Access to Information Act</i> provides fuller details: http://loi.justice.gc.ca/en/A-1/ .	Response times 100% within Performance Standard: <i>Access to Information Act</i> total of 16 requests: within 30 days = 13 requests 31-60 days = 1 request 61-90 days = 1 request <i>Privacy Act</i> total 326 requests: within 30 days = 252 requests 31-60 days = 100 requests 61-90 days = 10 requests.	The service standards are established by the <i>Access to Information Act and Regulations</i> .

4. National Parole Board – Financial Statements

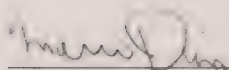
Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2008 and all information contained in this report rests with the National Parole Board management. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

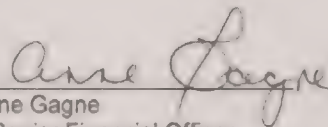
Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfil its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of the Board's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in the Board's *Departmental Performance Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal control designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout the Board.

The financial statements of the Board have not been audited.



Mario Dion
Chairperson
Ottawa, Canada
July 18th, 2008



Anne Gagne
A/Senior Financial Officer

National Parole Board
Statement of Operations (Unaudited)
For the Year Ended March 31
(in thousands of dollars)

	2008	2007
Expenses (Note 4)		
Conditional release decisions	37,670	38,366
Conditional release openness and accountability	7,081	7,591
Pardons decisions and clemency recommendations	3,158	3,976
Total expenses	47,909	49,933
Revenues (Note 5)		
Conditional release decisions	5	1
Conditional release openness and accountability	-	-
Pardons decisions and clemency recommendations	1,439	969
Total revenues	1,444	970
Net cost of operations	46,465	48,963

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Parole Board
Statement of Financial Position (Unaudited)
At March 31
(in thousands of dollars)

	2008	2007
ASSETS		
Financial assets		
Accounts receivable and advances (Note 6)	527	496
Total financial assets	527	496
Non-financial assets		
Prepaid expenses	201	255
Tangible capital assets (Note 7)	1 302	3 331
Total non-financial assets	1 503	3 586
TOTAL	2 030	4 082
LIABILITIES		
Accounts payable and accrued liabilities	3 558	3 295
Vacation pay & compensatory leave	1 346	1 389
Deferred revenue (Note 8)	-	351
Employee severance benefits (Note 9)	5 764	5 996
	10 668	11 031
EQUITY OF CANADA	(8 638)	(6 949)
TOTAL	2 030	4 082

Contingent liabilities (Note 10)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Parole Board
Statement of Equity of Canada (Unaudited)
At March 31

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Equity of Canada, beginning of year	(6,949)	(6,447)
Net cost of operations	(46,465)	(48,963)
Current year appropriations used (Note 3)	43 430	43 346
Revenue not available for spending	(1,548)	(983)
Services received without charge from other government departments (Note 11)	5 064	5 263
Transfer of capital assets to Correctional Services Canada (Note 7)	(2,243)	
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund (Note 3)	73	835
Equity of Canada, end of year	(8,638)	(6,949)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Parole Board
Statement of Cash Flow (Unaudited)
For the Year Ended March 31

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Operating activities		
Net cost of operations	46 465	48 963
Non cash items:		
Services received without charge from other departments	(5,064)	(5,263)
Amortization of tangible capital assets	(198)	(1,572)
Net loss on disposal of tangible capital assets	(10)	(1)
Variations in Statement of Financial Position:		
Decrease (increase) in liabilities	363	(79)
Increase in financial assets	31	348
Increase (decrease) in prepaid expenses	(54)	116
Cash used by operating activities	41 533	42 512
Capital investment activities		
Acquisitions of tangible capital assets (Note 7)	427	688
Proceeds from disposal of tangible capital assets	(5)	(2)
Cash used by capital investment activities	422	686
Financing activities		
Net Cash Provided by Government	41 956	43 198

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Parole Board

Notes to the Financial Statements (*Unaudited*)

1. Authority and Objectives

Although the National Parole Board (NPB) is a federal government department, it is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardons decisions, and recommendations for clemency through the *Royal Prerogative of Mercy*.

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the provisions of the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial Boards currently exist in Quebec and Ontario. The *CRA* entitles the Board to issue, grant, deny or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council exercises authority regarding the use of the *Royal Prerogative of Mercy* for those convicted of a federal offence in all jurisdictions based on investigations by the Board and recommendations provided to the Solicitor General of Canada.

The Board has three strategic outcomes which are the cornerstones of its public accountability and reporting of results. They are:

- 1) Conditional release decisions which contribute to public protection through safe reintegration of offenders in the community;
- 2) Open and accountable conditional release processes that ensure active involvement and engagement of victims of crime and the public, before and after conditional release decisions are made; and,
- 3) Pardon decisions and clemency recommendations, which contribute to public protection and support the process of rehabilitation.

2. Summary of Significant Accounting Policies

The financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Significant accounting policies are as follows:

- (a) Parliamentary appropriations – the Board is financed by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Board do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the two bases of reporting.
- (b) Net Cash Provided by Government – The Board operates within the Consolidated Revenue Fund (CRF), which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by the Board is deposited to the CRF and all cash disbursements made by the Board are paid from the CRF. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions with other departments of the federal government.
- (c) Change in net position in the Consolidated Revenue Fund is the difference between the net cash provided by Government and appropriations used in a year, excluding the amount of non-respendable revenue recorded by the Board. It results from timing differences between when a transaction affects appropriations and when it is processed through the CRF.
- (d) Revenues:
 - Revenues are accounted for in the period in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to the revenues.
 - Revenues that have been received but not yet earned are presented as deferred revenues. These revenues are recognized in the period in which the related expenses are incurred.
- (e) Expenses – Expenses are recorded on the accrual basis:
 - Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
 - Services provided without charge by other government departments for accommodation, the employer's contribution to the health and dental insurance plans, worker's compensation and legal services are recorded as operating expenses at their estimated cost.
- (f) Employee future benefits:
 - Pension benefits: Eligible employees participate in the Public Service Superannuation Plan, administered by the Government of Canada. The Board's contributions to the Plan are charged to expenses in the year incurred and

represent the total departmental obligation to the Plan. Current legislation does not require the Board to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

- Severance benefits: Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

- (g) Accounts receivable are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.
- (h) Contingent liabilities – Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.
- (i) Tangible capital assets – All tangible capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$1,000 or more are recorded at their acquisition cost. The department does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value, assets located on Indian Reserves and museum collections.

Amortization of tangible capital assets is done on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset Class	Amortization period
Machinery and equipment	3 to 5 years
Other equipment	15 years
Motor vehicles	7 years
Leasehold Improvements	Term of lease
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset type

- (j) Measurement uncertainty — The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires

management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are the liability for employee severance benefits and the useful life of tangible capital assets. Actual results could differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

3. Parliamentary Appropriations

The National Parole Board receives all of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the statement of operations and the statement of financial position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in a prior year, current or a future year. Accordingly, the Board has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

National Parole Board

Notes to the Financial Statements (Unaudited)

a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Net cost of operations	46 465	48 963
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Add (Less):		
Services received without charge (Note 11)	(5,064)	(5,263)
Amortization of tangible capital assets	(198)	(1,572)
Prepaid expenses previously charged to appropriation	(125)	(114)
Loss on disposal of tangible capital assets	(14)	(3)
Revenue not available for spending	1 548	983
Employee severance benefits	232	(415)
Justice legal fees	-	(184)
Vacation pay and compensatory leave	43	30
Other	46	1
	42 933	42 426
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Add: Acquisitions of capital assets	427	688
Prepaid expenses	70	232
Current year appropriations used	43 430	43 346

b) Appropriations provided and used

Vote 35 - Program expenditures	41 153	40 319
Statutory amounts	5 126	4 994
Total appropriations provided	46 279	45 313
Less:		
Appropriations available for future years	(3)	(2)
Lapsed appropriations: Program expenditures	(2,846)	(1,965)
Current year appropriations used	43 430	43 346

c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

Net cash provided by Government	41 956	43 198
Revenue not available for spending	1 548	983
	43 504	44 181
Change in net position in the Consolidated Revenue Fund		
Variation in financial assets	31	(348)
Variation in accounts payable and accrued liabilities	263	(311)
Variation in deferred revenue	(351)	5
Other	(16)	(181)
	(73)	(835)
Current year appropriations used	43 430	43 346

National Parole Board
Notes to the Financial Statements (Unaudited)

4. Expenses

The following table presents details of expenses by category:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Personnel	37,485	37,907
Professional and other services	2,881	3,378
Accommodation	2,654	2,550
Travel	2,604	2,454
Materials and supplies	652	856
Telecommunication services	362	345
Relocation	313	105
Postage, freight, express, and cartage	230	236
Amortization expense	198	1,572
Purchased repair and maintenance	185	240
Rentals	175	193
Information services	152	86
Miscellaneous expenditures	18	11
Total	47,909	49,933

5. Revenues

The following table presents details of revenue by category:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Pardon service fees	1,439	969
Other	5	1
Total	1,444	970

6. Accounts Receivable and Advances

The following table presents details of accounts receivable and advances:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Receivables from other Federal Government departments and agencies	503	472
Receivables from external parties	19	19
Employee advances	5	5
Total	527	496

National Parole Board

Notes to the Financial Statements *(Unaudited)*

7. Tangible Capital Assets

(in thousands of dollars)

Cost	Machinery & equipment	Informatics hardware	Informatics software	Other equipment	Motor vehicles	Leasehold improvements	Assets under construction	Total
Opening Balance	400	2,266	3,070	1,094	580	98	25	7,533
Acquisitions & Transfers	46	-	-	166	215	25	-25	427
Disposals & Write-offs	121	2,266	3,070	75	63	-	-	5,595
Closing Balance	325	-	-	1,185	732	123	-	2,365
Accumulated amortization								
Opening Balance	270	1,807	1,305	460	298	62	-	4,202
Amortization	40	-	-	69	73	16	-	198
Disposals & Write-offs	100	1,807	1,305	65	61	-	-	3,338
Closing Balance	210	-	-	464	310	78	-	1,062
2008 Net Book Value	115	-	-	720	422	45	-	1,302
2007 Net Book Value	130	459	1,765	634	282	36	25	3,331

Amortization expense for the year ended March 31, 2008 is \$198 (2007 - \$1,572).

The disposal of all the informatics hardware, software, machinery and equipment capital assets amounting to \$2,243,000 reflects the Net Book Value of assets transferred to Correctional Services Canada effective 1 April 2007. As of that date, Correctional Services Canada assumed responsibility for providing Information Technology services to the National Parole Board.

National Parole Board
Notes to the Financial Statements (Unaudited)

8. Deferred Revenue

Deferred revenue represents the balance at year-end of unearned revenue stemming from the collection of pardon fees upon receipt of the application. While the fees are received with the application, revenue is recognized only once the screening for eligibility and completeness is carried out.

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Opening balance	351	346
Pardon fees received		1,238
Fees returned		(264)
Revenue recognized	(351)	(969)
Closing balance	0	351

Effective 1 April 2007, the process for the accounting for pardon fees received was made more efficient such that the requirement for a deferred revenue account is no longer required.

9. Employee Benefits

(a) Pension benefits: The Board's employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum period of 35 years at a rate of 2 percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

Both the employees and the Board contribute to the cost of the Plan. The 2007-08 expense for the Board amounts to \$3,731,200 (\$3,677,549 in 2006-07), which represents approximately 2.1 times (2.2 times in 2006-07) the contributions by employees.

The Board's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

(b) Severance benefits: The Board provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits measured as at March 31, is as follows:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Accrued benefit obligation, beginning of year	5 996	5 581
Expense for the year	322	1 016
Benefits paid during the year	(554)	(601)
Accrued benefit obligation, end of year	5 764	5 996

National Parole Board
Notes to the Financial Statements (*Unaudited*)

10. Contingent liabilities

Claims have been made against the Board in the normal course of operations (conditional release decisions). Legal proceedings for 20 claims in relation to victims, victims' families and offenders totalling approximately \$ 76.5 M were still pending as at March 31, 2008 (\$ 85.0 M in 2007). The potential liabilities arising from the cases pending at March 31, 2008 are considered to be minimal by management as the Board is an independent administrative tribunal and is provided with an immunity clause (Section 154) in the *Corrections and Conditional Release Act* making the likelihood of future loss negligible. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. The existence and amount of liability depend upon the future outcome of these claims, which are not currently determinable. No accrual for this contingency has been made in the financial statements.

11. Related party transactions

The Board is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations. The Board enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Also during the year, the Board received services, which were obtained without charge from other Government departments as presented in part (a).

(a) Services provided without charge:

During the year the Board received without charge from other departments, accommodation, legal fees and the employer's contribution to the health and dental insurance plans and worker's compensation. These services without charge have been recognized in the Board's Statement of Operations as follows:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Accommodation	2,654	2,550
Employer's contribution to the health insurance plan, dental insurance plan and workers compensation	2,143	2,416
Legal services	267	297
Total	5,064	5,263

The Government has structured some of its administrative activities for efficiency and cost-effectiveness purposes so that one department performs these on behalf of all without charge. The cost of these services, which include payroll and cheque issuance services provided by Public Works and Government Services Canada are not included as an expense in the Board's Statement of Operations.

(b) Payables and receivables outstanding at year-end with related parties:

	2008	2007
	<i>(in thousands of dollars)</i>	
Accounts receivable with other Federal Government departments and agencies	503	472
Accounts payable to other Federal Government departments and agencies	127	360

12. Comparative Information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Section IV: Other Items of Interest

1. Legislation Administered by the National Parole Board

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:

<i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its Regulations
--	---

Criminal Records Act R.S. 1985, c.C-47

The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:

Criminal Code R.S. 1985, c. C-46

Prisons and Reformatory Act R.S. 1985, c. P-20

Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947) Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

2. Contacts

Office	Address
National Office	<p>Director, Communications 410 Laurier Avenue West Ottawa, On K1A 0R1</p> <p>Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241</p>
Atlantic Region	<p>Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Moncton, NB K1A 0R1</p> <p>Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926</p>
Quebec Region	<p>Regional Director 200 René-Lévesque Blvd. W. 10th floor, Suite 1001 – West Tower Montreal, Qc K1A 0R1</p> <p>Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484</p>

Ontario Region	Regional Director 516 O'Connor Drive Kingston, ON K1A 0R1	Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861
Prairies Region	Regional Director 101 – 22 nd Street East 6 th floor Saskatoon, SK K1A 0R1 <i>or</i> Scotia Place, Scotia 2 – Suite 401 10060 Jasper Avenue Edmonton, AB K1A 0R1	Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892 Phone: (780) 495-3404 Fax: (780) 870-2498
Pacific Region	Regional Director 32315 South Fraser Way Room 305 Abbotsford, BC K1A 0R1	Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnlg.gc.ca/>

3. Horizontal Initiatives

Horizontal Initiative

Horizontal Initiative		
1. Name of Horizontal Initiative: Firearms		2. Name of Lead Department(s): Canada Firearms Center
3. Start Date of the Horizontal Initiative: 1995	4. End Date of the Horizontal Initiative Ongoing	5. NPB Funding: \$858,000 per year.
6. Description of the Horizontal Initiative: Reduce firearms tragedies, including accidental injuries or death and the criminal use of firearms.		
7. Shared Outcome(s): Safer communities		
8. Governance Structure(s): Roles responsibilities set out in legislation (e.g. Firearms Act.)		

9. Federal Partners Involved in each Program	10. Names of Programs	11. Total Allocation	12. Forecasted Spending for 2007-08	13. Actual Spending in 2007-08	14. Planned Results for 2007-08	15. Achieved Results, 2007-08
Canada Firearms Centre, RCMP, Public safety and Emergency Preparedness Canada, Justice Department for International Trade, Canada Border Services, Correctional Service Canada, Office of the Privacy Commissioner, Office of Information Commissioner, Treasury Board Secretariat.	(a) Quality conditional release decisions.	N/A	\$ 858,000	\$ 858,000	Planned spending in 2007/08 was intended to provide NPB with the capacity to manage workloads related to changes in the Criminal Code which support the Firearms initiative. These changes provided longer sentences for firearms convictions and created the need for more conditional release reviews.	In 2007/08, NPB completed over 1400 reviews for offenders with firearms convictions. Since 1999/00, the Board has completed over 15,000 reviews involving offenders with firearms convictions.

3. Initiatives horizontales

<p>ou Scotia Place, Scotia 2 – suite 401 10060, avenue Jasper Edmonton (Alberta) K1A 0R1 Téléphone: (780) 495-3404 Télécopieur: (780) 870-2498</p>	<p>Région du Pacifique</p> <p>Directeur régional 32315, South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (Colombie-Britannique) Téléphone: (604) 870-2468 V2T 1W6 Télécopieur: (604) 870-2498</p>
--	--

L'adresse du site Internet de la Commission nationale des libérations conditionnelles est : <http://www.mpb-cnlic.gc.ca>

Initiative horizontale

1. Nom de l'initiative horizontale : armes à feu	2. Nom du ministère ou de l'organisme responsable : Centre des armes à feu Canada
3. Date de mise en œuvre de l'initiative horizontale : 1995	4. Date de clôture de l'initiative horizontale : en cours
5. Fonds de la CNLC : 858 000 \$ par année.	

6. Description de l'initiative horizontale : réduire le nombre de tragédies attribuables aux armes à feu, y compris les blessures ou les décès accidentels, ainsi que l'utilisation criminelle des armes à feu.

7. Résultat(s) commun(s) : des collectivités plus sûres

8. Structure(s) de gouvernance : rôles et responsabilités établis dans la loi (p. ex. *Loi sur les armes à feu*.)

9. Partenaires fédéraux participant à chaque programme	10. Nom des programmes	11. Total des fonds affectés	12. Dépenses prévues pour 2007-2008	13. Dépenses réelles en 2007-2008	14. Résultats prévus pour 2007-2008	15. Résultats obtenus en 2007-2008
Centre des armes à feu Canada, GRC, Sécurité publique et protection civile Canada,	a) Décisions judiciaires en matière de mise en S. O.	858 000 \$	858 000 \$	Les dépenses prévues en 2007-2008 visaient à effectuer plus	En 2007-2008, la CNLC a	

Section IV : Autres renseignements

1. Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le ministre est entièrement responsable de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition
L.C. 1992, ch. 20, modifié par L.C. 1995, ch. 42, L.C. 1997, ch. 17, et son règlement d'application

Loi sur le casier judiciaire
L.R. 1985, ch. 47

Le ministre est en partie responsable de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Code criminel
L.R. 1985, ch. C-46

Loi sur les prisons et les maisons de correction
L.R. 1985, ch. P-20

Lettres patentes constituant la charge de gouverneur général du Canada (1947)
Gazette du Canada, 1947, partie I, vol. 81, p. 3104, réimprimé dans L.R. 1985, appendice II, n 31

2. Personnes-ressources

Bureau	Adresse
Bureau national	Directrice des Communications 410, avenue Laurier Ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1 Téléphone : 613-954-6547 Télécopieur : 613-957-3241
Région de l'Atlantique	Directeur régional Unité 101 1045, rue Main Moncton (N.-B.) B1C 1H1 Téléphone: (506) 851-6345 Télécopieur: (506) 851-6926
Région du Québec	Directeur régional 10 étage, pièce 1001 - Tour Ouest 200, boul. René-Lévesque Ouest Montréal (QC) H2Z 1X4 Téléphone: (514) 283-4584 Télécopieur: (514) 283-5484
Région de l'Ontario	Directeur régional 516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3 Téléphone: (613) 634-3857 Télécopieur: (613) 634-3861
Région des Prairies	Directeur régional 10, 22 rue Est 6 étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1 Téléphone: (306) 975-4228 Télécopieur: (306) 975-5892

12. Données comparatives

Des chiffres comparatifs ont été réaménagés pour qu'ils soient conformes à la présentation de l'exercice en cours.

Commission nationale des libérations conditionnelles

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiés)

10. Éléments de passif éventuels

Des réclamations ont été faites auprès de la Commission dans le cours normal de ses activités (décisions en matière de liberté sous condition). Des poursuites relatives à 20 réclamations (environ 76 500 000 \$) provenant de victimes, de familles de victimes et de délinquants étaient toujours en instance au 31 mars 2008 (87 000 000 \$ en 2007). La direction estime que les obligations éventuelles découlant des cas non réglés au 31 mars 2008 sont peu élevées puisque la Commission est un tribunal administratif indépendant et elle bénéficie d'une clause d'immunité (paragraphe 154) en vertu de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, ce qui rend peu probable les pertes futures. Certains éléments de passif éventuels pourraient devenir réels selon que certains événements futurs se produisent ou non. L'existence et le montant des éléments de passif dépendent des résultats de ces réclamations, lesquels ne peuvent être déterminés pour le moment. Aucune charge à payer n'a été prévue dans les états financiers pour cet élément de passif éventuel.

Au cours de l'exercice, la Commission reçoit gratuitement des services d'autres ministères tel que les installations, frais juridiques et cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires et des indemnités des accidentés du travail

ont été comptabilisés comme suit dans l'état des résultats de la Commission :

Installations	
Cotisations de l'employeur au régime de soins de	
santé et au régime de soins dentaires et	
indemnisation des accidentés du travail	
Services juridiques	
Total	
2 654	2 416
2 550	297
(en milliers de dollars)	
2008	2007
5 064	5 263

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives de manière à optimiser l'efficace et l'efficacité sur le plan des coûts de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ne sont pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de la Commission.

(b) Soldes des créditeurs et débiteurs à la fin de l'exercice entre apparentés

Débiteurs - Autres ministères et organismes fédéraux	
472	503
Créditeurs - Autres ministères et organismes fédéraux	
360	127
(en milliers de dollars)	
2008	2007

Commission nationale des libérations conditionnelles

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiés)

8. Crédit reporté

Le crédit reporté représente le solde à la fin de l'exercice des produits reçus d'avance déduisant de la perception des droits relatifs aux demandes de pardon. Même si les droits accompagnent la demande, les revenus déduisant de ces droits sont comptabilisés uniquement lorsqu'on a déterminé l'admissibilité et l'exhaustivité de la demande.

	2008	2007
(en milliers de dollars)		
Solde d'ouverture	351	346
Droits relatifs au pardon reçus		1 238
Droits retournés		(264)
Revenu constaté	(351)	(969)
Solde de fermeture	0	351

Depuis le 1er avril 2007, le processus de comptabilisation des droits relatifs au pardon reçus est plus efficace, car un compte de crédit reporté n'est plus obligatoire.

9. Avantages sociaux

(a) Prestations de retraite - Les employés de la Commission participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de services donnant droit à une pension multipliée par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés que la Commission versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2007-2008, les charges s'élevaient à 3 731 200 \$ (3 677 549 \$ en 2006-2007), soit environ 2,1 fois les cotisations des employés (2,2 fois en 2006-2007).

La responsabilité de la Commission relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

(b) Indemnités de départ - La Commission verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas financées à l'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

	2008	2007
(en milliers de dollars)		
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	5 996	5 581
Charge pour l'exercice	322	1 016
Prestations versées pendant l'exercice	(554)	(601)
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	5 764	5 996

7. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

Coût	Machines et matériel	Matériel informatique	Logiciels	Autres équipements	Véhic. Auto-mobiles	Améliorations locales	Actifs en construction	Total	Soide d'ouverture	400	2 266	3 070	1 094	580	98	25	7 533
									transferts et Acquisitions	46	-	-	166	215	25	-25	427
									Aliénation et radiation	121	2 266	3 070	75	63	-	-	5 595
									Soide de fermeture	325	-	-	1 185	732	123	-	2 365
									Cumuli des amortis-sements								
									Soide d'ouverture	270	1 807	1 305	460	298	62	-	4 202
									Amortissement	40	-	-	69	73	16	-	198
									Aliénation et radiation	100	1 807	1 305	65	61	-	-	3 338
									Soide de fermeture	210	-	-	464	310	78	-	1 062
									comptable nette 2008 Valeur	115			720	422	45	-	1 302
comptable nette 2007 Valeur	130	459	1 765	634	282	36	25	3 331									

Les charges d'amortissement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2008 s'élèvent à 198 \$ (2006 - 1 572\$).

L'aliénation de l'ensemble des immobilisations corporelles (matériel informatique, logiciels, machines et matériel) d'une valeur de 2 243 000 \$ reflète la valeur comptable nette des immobilisations transférées au Service correctionnel du Canada à compter du 1^{er} avril 2007. À partir de cette date, le Service correctionnel du Canada a commencé à assumer la responsabilité d'offrir des services de technologie de l'information à la Commission nationale des libérations conditionnelles.

6. Débiteurs et avances

Le tableau suivant donne le détail des débiteurs et avances :

Débiteurs des autres ministères et organismes fédéraux		
Débiteurs de l'extérieur		
Avances aux employés		
Total		
	2008	2007
	(en milliers de dollars)	
	503	472
	19	19
	5	5
	527	496

4. Dépenses

Le tableau suivant donne le détail des dépenses par catégorie :

Total	2008	2007
Personnel	37 485	37 907
Services professionnels et autres	2 881	3 378
Locaux	2 654	2 550
Frais de déplacement	2 604	2 454
Matériel et fournitures	652	856
Services de télécommunications	362	345
Déménagement	313	105
Poste, fret, messagerie et frais de camionnage	230	236
Amortissement	198	1 572
Réparations et entretien	185	240
Locations	175	193
Services d'information	152	86
Dépenses diverses	18	11
	47 909	49 933

(en milliers de dollars)

5. Recettes

Le tableau suivant présente en détails les recettes par catégorie :

Total	2008	2007
Frais d'utilisation relatifs aux pardons	1 439	969
Autres	5	1
	1 444	970

(en milliers de dollars)

Commission nationale des libérations conditionnelles

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours		2008	2007
		(en milliers de dollars)	
Coût de fonctionnement net		46 465	48 963
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits			
Ajouter (déduire)			
Services fournis gratuitement (note 11)		(5 064)	(5 263)
Amortissement des immobilisations corporelles		(198)	(1 572)
Dépenses payées avant d'être imputées aux crédits		(125)	(114)
Perte relative à l'aliénation d'immobilisations corporelles		(14)	(3)
Revenu non disponible pour dépenser		1 548	983
Indemnités de départ		232	(415)
Frais juridiques		-	(184)
Indemnités de vacance et congés compensatoires		43	30
Autres		46	1
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :			
Ajouter: Acquisitions d'immobilisation		427	688
Charges payées d'avance		70	232
Crédits de l'exercice en cours utilisés		43 430	43 346
b) Crédits fournis et utilisés			
Crédit 35 - Dépenses de programme		41 153	40 319
Montants législatifs		5 126	4 994
Total des crédits fournis		46 279	45 313
Moins :			
Crédits disponibles pour emploi dans les exercices ultérieurs		(3)	(2)
Crédits non utilisés : dépenses de programme		(2 846)	(1 965)
Crédits de l'exercice en cours utilisés		43 430	43 346
c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés			
Encaisse nette fournie par le gouvernement		41 956	43 198
Revenu non disponible pour dépenser		1 548	983
Variation de la situation nette du Trésor			
Variation des actifs financiers		31	(348)
Variation des créditeurs et des charges à payer		263	(311)
Variation des contributions reportées		(351)	5
Autres		(16)	(181)
Crédits de l'exercice en cours utilisés		43 430	43 346

La Commission nationale des libérations conditionnelles reçoit tout son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de la Commission diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

3. Crédits parlementaires

(j) Incertitudes relatives à la mesure — La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, du passif, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer des estimations. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les ajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

Véhicules automobiles	7 ans
Améliorations locatives	Durée du prêt
Actifs en construction	Une fois en service, selon la catégorie d'immobilisations

fonctionnement à leur coût estimatif.

(f) Avantages sociaux futurs

- Prestations de retraite : les employés admissibles participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique, qui est administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Commission au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de la Commission découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, la Commission n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.
- Indemnités de départ : les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

(g) Les débiteurs sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs et les avances dont le recouvrement est incertain.

(h) Passif éventuel — le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers.

(i) Immobilisations corporelles — toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locales dont le coût initial est d'au moins 1 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. La Commission n'inscrit pas à l'actif les biens incorporés, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique, les biens situés dans les réserves indiennes et les collections dans les musées.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

Catégorie d'immobilisation **Période d'amortissement**

Machines et matériel 3 à 5 ans

Autre matériel 15 ans

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

- (a) Crédits parlementaires – la Commission est financée par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

- (b) Encaisse nette fournie par le gouvernement – la Commission fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par la Commission est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par la Commission sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein de l'administration fédérale.

- (c) La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles comptabilisés par la Commission. Il découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

(d) Revenus

- les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent;
- les revenus reçus mais qui n'ont pas encore été dépensés sont présentés comme des crédits reportés. Ces revenus sont inscrits dans la période au cours de laquelle les charges sont engagées.

- (e) Charges - Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives;
- les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires, l'indemnisation des accidents du travail et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de

Commission nationale des libérations conditionnelles

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiés)

1. Autorisations et objectifs

Bien que la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) soit un organisme fédéral, elle est aussi un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions des diverses formes de mise en liberté des délinquants. Elle rend aussi des décisions concernant le pardon et formule des recommandations en matière de clémence en vertu de la *prérogative royale de clémence*.

Les textes législatifs qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC), la *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ) et le *Code criminel*. La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Des commissions provinciales des libérations conditionnelles existent au Québec et en Ontario. Quant à la LCJ, elle confère à la Commission le pouvoir de délivrer, d'octroyer, de refuser ou de révoquer des pardons relativement à des condamnations pour des infractions à des lois ou à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations faites au solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve l'exercice de la *prérogative royale de clémence* à l'égard de personnes déclarées coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral n'importe où sur le territoire canadien.

Les trois résultats stratégiques de la Commission qui sont la pierre angulaire de son obligation de rendre des comptes au public sont les suivants :

- 1) des décisions en matière de mise en liberté sous condition qui contribuent à protéger le public au moyen de la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants;
- 2) des processus décisionnels transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes concernant la mise en liberté sous condition qui assurent la participation et l'engagement actifs des victimes d'acte criminel et du public, avant et après la prise de décision en matière de mise en liberté sous condition;
- 3) des décisions concernant le pardon et des recommandations en matière de clémence qui contribueront à la protection du public et appuieront le processus de réadaptation.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le

Commission nationale des libérations conditionnelles
État des flux de trésorerie (non vérifié)
pour l'exercice se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

2008	2007
------	------

Activités de fonctionnement	Coût net de fonctionnement	46 465	48 963
	Postes hors trésorerie		
	Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(5 064)	(5 263)
	Amortissement des immobilisations corporelles	(198)	(1 572)
	Perte nette relative à l'aliénation d'immobilisations corporelles	(10)	(1)
	Variation dans l'état de la situation financière		
	Diminution (augmentation) du passif	363	(79)
	Augmentation des actifs financiers	31	348
	Augmentation (diminution) des charges payées d'avance	(54)	116
	Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	41 533	42 512
Activités d'investissement en immobilisations			
	Acquisition d'immobilisations corporelles (note 7)	427	688
	Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles	(5)	(2)
	Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations	422	686
Activités de financement			
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada		41 956	43 198

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission nationale des libérations conditionnelles
Bilan de l'avoir du Canada (non vérifié)
au 31 mars

(en milliers de dollars)

2007	2008	
(6 447)	(6 949)	Avoir du Canada, début de l'exercice
		Coût de fonctionnement net
(48 963)	(46 465)	Crédits de l'exercice utilisés (note 3)
43 346	43 430	Revenus non disponibles pour dépenser
(983)	(1 548)	Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 11)
5 263	5 064	Transfert d'immobilisations au Service correctionnel du Canada (note 7)
	(2 243)	Variation de la situation nette du Trésor (note 3)
835	73	
(6 949)	(8 638)	Avoir du Canada, fin de l'exercice

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission nationale des libérations conditionnelles

Etat de la situation financière (non vérifié)

au 31 mars

(en milliers de dollars)

	2008	2007
ACTIFS		
Actifs financiers		
Débiteurs et avances (note 6)	527	496
Total des actifs financiers	527	496
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance	201	255
Immobilisations corporelles (note 7)	1 302	3 331
Total des actifs non financiers	1 503	3 586
TOTAL	2 030	4 082
PASSIF		
Créditeurs et charges à payer		
Indemnités de vacances et congés compensatoires	3 558	3 295
Crédit reporté (note 8)	-	351
Indemnité de départ des employés (note 9)	5 764	5 996
Total	10 668	11 031
AVOIR DU CANADA	(8 638)	(6 949)
TOTAL	2 030	4 082

Eléments de passifs éventuels (note 10)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission nationale des libérations conditionnelles
État des résultats (non vérifié)
pour l'exercice se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Dépenses (note 4)		
Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	37 670	38 366
Processus de mise en liberté sous condition transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes	7 081	7 591
Décisions concernant le pardon et recommandations en matière de clémence	3 158	3 976
Total des dépenses	47 909	49 933
Recettes (note 5)		
Décisions relatives à la mise en liberté sous condition	5	1
Processus de mise en liberté sous condition transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes	-	-
Décisions concernant le pardon et recommandations en matière de clémence	1 439	969
Total des recettes	1 444	970
Coût de fonctionnement net	46 465	48 963

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

	<p>L'avis de prolongation doit être envoyé dans les 30 jours suivant la réception de la demande. La <i>Loi sur l'accès à l'information</i> fournit des renseignements plus détaillés : http://lois.justice.gc.ca/fr/showdm/cs/A-1</p>	<p>jours = 1; réponse dans un délai de 61 à 90 jours = 1. 326 demandes présentées aux termes de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> : réponses dans les 30 jours = 252; réponses dans un délai de 31 à 60 jours = 100; réponses dans un délai de 61 à 90 jours = 10</p>	
--	--	---	--

A. Droit exigé	Type	Pouvoir d'établissement du droit imposé	Date de la dernière modification	2007-2008					Années de planification		
				Revenu prévu (milliers de \$)	Revenu réel (milliers de \$)	Coût total (milliers de \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu (milliers de \$)	Coût total estimatif (milliers de \$)
			Total	410	1 007	333			Total 2008-2009	800	À déterminer
									Total 2009-2010	800	À déterminer
									Total 2010-2011	800	À déterminer

(1) Les coûts ne sont pas des coûts totaux estimatifs. Il s'agit plutôt des coûts directs de la CNLC.

* La Commission est autorisée à conserver 33 \$ ou 70 % des droits qu'elle touche. D'après ces taux, elle a reçu 1 006 944 \$ en 2007-2008. Elle pourra avoir accès à ces fonds en 2008-2009.

Les revenus gagnés dans ce domaine se chiffraient à 45 \$ en 2007-2008.

Tableau 4B : Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation

A. Frais d'utilisation	Norme de service	Résultats liés au rendement	Consultation des intervenants
Droit exigé des demandeurs de pardon (50 \$)	En cours d'élaboration	En 2007-2008, le délai moyen de traitement d'une demande de pardon était de 10 mois. Pour les cas de déclaration de culpabilité par procédure sommaire, le délai moyen de traitement était de 3 à 5 mois. Sur le plan de l'efficacité du programme, 96 % des pardons octroyés sont toujours en vigueur; ce qui montre que la grande majorité des demandeurs de pardon ne récidivent pas dans la collectivité.	Dans le cadre du plan d'activité concernant les pardons, la Commission projette de tenir des consultations sur le droit exigé des demandeurs au cours de l'exercice 2008-2009. Ces consultations prépareront le terrain pour les normes de service concernant le traitement des demandes de pardon d'ici le 1 ^{er} avril 2009.
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information (LAI)	Réponse donnée dans les 30 jours suivant la réception d'une demande; le temps de réponse peut être prolongé conformément à l'article 9 de la LAI.	Temps de réponse conforme à 100 % à la norme de rendement. Seize demandes présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information : réponses dans les 30 jours = 13; réponses dans un délai de 31 à 60	Les normes de service sont établies par la Loi sur l'accès à l'information et le Règlement d'application.

Tableau 4 : Loi sur les frais d'utilisation

2007-2008										Années de planification	
A. Droit exigé	Type	Pouvoir d'établissement du droit imposé	Date de la dernière modification	Revenu prévu (milliers de \$)	Revenu réel (milliers de \$)	Coût total (milliers de \$)	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu (milliers de \$)	Coût total estimatif (milliers de \$)
Droit exigé des demandeurs de pardon (50 \$)	Autres produits/services	Décision du Conseil du Trésor C.T. n° 822475 (1995) C.T. n° 826954 (1999)	Droit introduit en 1999, modifié en 1999	410	1 007	À déterminer	En cours d'élaboration	En 2007-2008, le délai moyen de traitement d'une demande de pardon était de 10 mois.	2008-2009 2009-2010 2010-2011	800 800 800	À déterminer À déterminer À déterminer
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès présentées aux termes de la Loi sur l'accès à l'information	Service de réglementation	Loi sur l'accès à l'information (LAI)	1992	0	0*	333	Réponse donnée dans les 30 jours suivant la réception d'une demande; le temps de réponse peut être prolongé conformément à l'article 9 de la LAI. L'avis de prolongation doit être envoyé dans les 30 jours suivant la réception de la demande. La Loi sur l'accès à l'information fournit des renseignements plus détaillés : http://lois.justice.gc.ca/f/showdmcs/A-1	Temps de réponse conforme à 100 % à la norme de rendement. 15 demandes présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information : réponses dans les 30 jours = 13; réponses dans un délai de 31 à 60 jours = 2; réponse dans un délai de 61 à 90 jours = 1. 326 demandes présentées aux termes de la Loi sur la protection des renseignements personnels : réponses dans les 30 jours = 252; réponses dans un délai de 31 à 60 jours = 64; réponses dans un délai de 61 à 90 jours = 10	2008-2009 2009-2010 2010-2011	0 0 0	333 333 333

Dépenses réelles 2005-2006	2006-2007	Budget principal	Recettes prévues	Total des autorisations	Chiffres réels	Décisions judiciaires concernant le pardon et recommandations en matière de clémence	Droit exigé des demandeurs de pardon	Total des revenus non disponibles
							714	714
							969	969
							S. O.	S. O.
							700	700
							S. O.	S. O.
							1 438	1 438

Un droit de 50 \$ doit être versé pour le traitement des demandes de pardon. La Commission est autorisée à conserver 35 \$ de cette somme, les 15 \$ restant allant à la GRC. La Commission n'est pas autorisée à utiliser les recettes générées par ces droits au cours de l'année où ils ont été perçus. Elle peut cependant y accéder au cours de l'exercice suivant dans le Budget supplémentaire des dépenses. En 2007-2008, les droits exigés des demandeurs de pardon ont généré des recettes de 1 438 491 \$. La Commission pourrait utiliser 70 % de cette somme, soit 1 006 944 \$, en 2008-2009.

Revenus non disponibles

La Commission n'a aucun revenu disponible.

Revenus disponibles

Tableau 3 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

1) du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008

2) des Comptes publics de 2007-2008

(S) indique des dépenses que la Commission doit faire sans qu'il soit nécessaire d'obtenir d'autorisation de dépenser

	disposition des biens de la Couronne	43 199	45 347	46 278	43 430
--	--------------------------------------	--------	--------	--------	--------

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du crédit voté ou législatif	Budget principal	Dépenses prévues (1)	Total des autorisations (2)	Total des dépenses réelles (2)
35	Dépenses de fonctionnement	37 884	40 032	41 152	38 306
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 315	5 315	5 118	5 118
(S)	Utilisation des produits de la	-	-	8	5
2007-2008					

(En milliers de dollars)

Le présent tableau reproduit principalement le tableau sommaire du Budget principal des dépenses. Les ressources sont présentées au Parlement sous cette forme. Le Parlement approuve le financement voté, et les renseignements obligatoires sont fournis à des fins d'information.

Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

* Les services reçus à titre gratuits comprennent habituellement les locaux fournis par TPSGC. les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés. l'indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada et les services reçus du ministère de la Justice du Canada.

(2) des Comptes publics de 2007-2008

(1) du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008

Dépenses réelles 2005-2006	Dépenses réelles 2006-2007	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues (1)	Total des autorisations (2)	Total des dépenses réelles (2)
32 704	33 962	33 314	34 485	35 240	34 330
5 818	6 561	7 954	8 917	8 089	6 208
4 319	2 823	1 931	1 945	2 949	2 892
42 841	43 346	43 199	45 346	46 278	43 430
714	969	S. O.	700	S. O.	1 438
4 966	5 263	S. O.	5 603	S. O.	5 064
47 093	47 640	S. O.	50 249	S. O.	47 055
404	416	S. O.	478	S. O.	426
Equivalents temps plein					
Dépenses totales pour l'organisme					
Plus : coût des services reçus gratuitement *					
Moins : revenus non disponibles					
Total					
Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition					
Processus de mise en liberté sous condition transparent et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes					
Décisions judiciaires concernant le pardon et de clémence					

(en milliers de dollars)

Sommaire des tableaux financiers

Les tableaux financiers présentés dans la présente section fournissent les renseignements suivants sur la CNLC :

- total du Budget principal des dépenses figurant dans le Budget de 2007-2008;

- total des dépenses prévues au début de l'exercice figurant dans le Budget des dépenses 2007-2008 : *Rapports sur les plans et les priorités*, notamment le Budget principal des dépenses et les approbations prévues par l'entremise du Budget supplémentaire des dépenses;

- total des autorisations approuvées par le Parlement (Comptes publics du Canada pour 2007-2008);

- total des dépenses réelles (Comptes publics du Canada pour 2007-2008).

Veillez noter que les montants figurant dans les tableaux suivants ont été arrondis au millier de dollars le plus proche. De ce fait, il est possible que la somme des montants ne corresponde pas au total.

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles (équivalents temps plein compris)

Ce tableau présente une comparaison du Budget principal des dépenses, des dépenses prévues, du total des autorisations et des dépenses réelles pour le dernier exercice, ainsi que les données historiques pour les dépenses réelles.

Le total des autorisations de la Commission nationale des libérations conditionnelles, comprenant le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses, s'élève à 46 278 237 \$, soit 41 151 799 \$ pour les ressources de fonctionnement et 5 118 244 \$ pour le régime d'avantages sociaux des employés.

Les dépenses réelles se chiffrent à 43 429 660 \$ et ont donné lieu à des ressources inutilisées de l'ordre de 2 848 577 \$ présentées dans les Comptes publics. Il s'agit de ressources inutilisées équivalant à environ 6,1 % du total des autorisations, ce qui indique que la Commission a été en mesure de bien gérer ses ressources en 2007-2008.

La Commission a affecté ses ressources à trois secteurs d'activité : décisions judiciaires en matière de liberté sous condition; processus de mise en liberté sous condition transparent et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes; décisions judiciaires en matière de pardon et recommandations en matière de clémence.

3. Aperçu du rendement financier

La GRC collabore également avec la Commission pour le traitement des demandes de pardon. Elle lui communique des renseignements sur les antécédents criminels et sur les périodes sans perpétration de crimes pour ceux qui demandent le pardon. Lorsque la Commission délivre ou accorde un pardon, elle en informe la GRC, qui scelle le dossier du délinquant qui a bénéficié du pardon. Dans le cas d'une révocation du pardon, la Commission et la GRC échangent des renseignements pour appuyer la prise de décisions par la CNLC et les responsabilités de la GRC en matière de gestion de l'information conservée au Centre d'information de la police canadienne (CIPC).

programmes/traitement, recommandations).	(OSLD).
<ul style="list-style-type: none">• Présentation à la CNLC de recommandations à propos de la nécessité d'assortir la libération d'office (LO), qui survient aux deux tiers de la peine, de conditions spéciales.• Surveillance des délinquants ayant obtenu une permission de sortir, la libération conditionnelle ou la libération d'office. Communication à la CNLC d'informations nécessaires à la prise de décision postlibératoire.• Présentation à la CNLC de recommandations sur le maintien en incarcération après la date de la libération d'office et jusqu'à l'expiration du mandat.• Surveillance des délinquants visés par une ordonnance de surveillance de longue durée (OSLD).	<ul style="list-style-type: none">• Décisions d'assortir la libération d'office de certaines conditions.• Décisions postlibératoires (révocation ou maintien de la libération, révision des conditions).• Décisions sur le maintien en incarcération.• Imposition de conditions spéciales dans le cas d'une OSLD.

Relations de travail entre le SCC et la CNLC - Mise en liberté sous condition	
Responsabilités du SCC (déliquants)	Responsabilités de la CNLC (décisions)
<ul style="list-style-type: none">• Prise en charge et garde.• Programmes et traitement.• Placement à l'extérieur, permissions de sortir (dans bien des cas, la CNLC délègue ses pouvoirs d'octroyer une permission de sortir).• Information à l'appui des décisions de la CNLC provenant de sources externes (p. ex., police, tribunaux) ou du SCC (p. ex.,	<ul style="list-style-type: none">• Examen des cas et décisions dans les cas suivants :<ul style="list-style-type: none">- permissions de sortir pour certains groupes

La Commission ne peut fonctionner efficacement qu'avec l'appui de partenaires. À titre de partenaire principal, le SCC fournit à la CNLC l'information dont elle a besoin pour prendre des décisions (provenant de sources externes ou ses propres évaluations). Lorsque la Commission décide d'octroyer la mise en liberté, c'est le SCC qui assure la surveillance du délinquant dans la collectivité. Manifestement, la Commission n'est donc pas le seul organisme responsable des « résultats » obtenus. Le « succès » des libérés conditionnels qui se réintègrent bien dans la collectivité est donc le fruit des efforts des nombreux intervenants dans le système ainsi que du délinquant lui-même.

2. Partenariat pour l'exécution des programmes

Les décisions relatives à la mise en liberté sous condition sont prises par les commissaires dans les régions. Les commissaires sont appuyés par les employés de la CNLC qui planifient les audiences, veillent à ce que tous les renseignements nécessaires à la prise de décision soient envoyés à la Commission et communiqués aux délinquants, donnent des conseils sur la politique et informent les délinquants, le SCC et d'autres intéressés, s'il y a lieu, des décisions rendues en matière de liberté sous condition. Le personnel des bureaux régionaux fournit aussi des renseignements aux victimes, prend les dispositions nécessaires pour permettre à des observateurs d'assister aux audiences de la Commission, traitent les demandes de consultation du registre des décisions et assurent la formation des commissaires.

Les communications, les rapports sur le rendement et les services corporatifs.

C'est le bureau national qui oriente les actions touchant la planification, la gestion des ressources, décisions d'appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des commissaires. De plus, de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, notamment des enquêtes, des clémence, des décisions ayant trait au pardon et des politiques connexes. Il est également chargé national est situé à Ottawa. Ce dernier a la responsabilité des recommandations en matière de La Commission exécute ses programmes par l'entremise de six bureaux au Canada; son bureau

1. Structure de l'exécution des programmes

Section III : Renseignements supplémentaires

consultation efficaces. Pendant l'année, le SCC a offert des services de technologie efficaces à la Commission.

En 2007-2008, la Commission a continué de se pencher sur deux priorités en matière de gestion stratégique qui sont à la base de toutes ses activités de programme. La première concerne la planification intégrée des ressources humaines et des activités visant à faire en sorte que la Commission compte un nombre suffisant de commissaires et d'employés ayant les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des programmes. En 2007-2008, la Commission fait face à un manque important de commissaires, qui ne sont pas assez nombreux pour lui permettre de s'acquitter du volume de travail que représentent les décisions à prendre en matière de mise en liberté sous condition. La Commission a donc élaboré un plan d'urgence pour limiter le volume de travail tout en maximisant la disponibilité des commissaires aux fins de la prise de décisions. La mise en œuvre du plan d'urgence s'est poursuivie pendant les six premiers mois de 2007-2008 et a été couronnée de succès. Malgré la capacité limitée en ressources, la Commission a pu se charger du volume de travail. Elle a aussi pris des mesures pour faire face au roulement important du personnel clé. La Commission a continué la mise en œuvre de son plan de relève pour éviter de compromettre la qualité de la prestation des programmes en raison de la perte importante de mémoire de l'organisation et d'expérience.

La deuxième priorité en matière de gestion stratégique concernait le nouveau partenariat conclu avec le Service correctionnel du Canada dans le cadre duquel la Commission a transféré 2,9 millions de dollars annuellement au Service en retour de la prestation de services de technologie de l'information. Aux termes de ce partenariat, la Commission établit ses priorités en matière de technologie de l'information et ses besoins d'utilisateur. Le Service offre une gamme de services, dont le soutien des ordinateurs de bureau, l'entretien et le soutien du réseau, les aspects techniques de la conception du système et le soutien du système. En 2007-2008, les travaux exécutés dans le cadre du partenariat portaient sur la gouvernance et les processus de

Priorités en matière de gestion stratégique

Leçons retenues – viabilité du programme de pardon : Le volume de travail lourd et croissant que constituent les pardons fait ressortir clairement la nécessité pour la CNLC de créer un outil de gestion des ressources qui répondrait aux besoins en ressources pour divers scénarios de volume de travail. La Commission a donc mis au point un mécanisme fondé sur l'analyse des données opérationnelles détaillées qui lui permettra d'améliorer la planification et l'exécution du programme. En particulier, le mécanisme sera très utile, car la Commission s'en servira afin de s'assurer qu'elle a une capacité suffisante pour traiter les demandes, conformément aux normes de service élaborées.

TABLEAU 5 – RÉVOCATIONS DE PARDONS				
Taux cumulatif de révoications/d'annulations (en %)	Nombre cumulé de pardons révoqués/annulés	Pardons révoqués/annulés pendant l'année	Nombre de pardons octroyés/délivrés jusqu'ici	2003-2004 2004-2005 2005-2006 2006-2007 2007-2008
3,45	10 594	1 314	306 985	
3,38	11 151	557	329 530	
3,44	11 607	456	337 883	
3,97	14 004	2 397	352 631	
3,86	14 585	581	377 477	

Le taux de révocation/d'annulation du pardon demeure inférieur à 4 %, ce qui montre que la plupart des gens qui bénéficient du pardon ne commettent pas de crime par la suite. La LCJ prévoit deux catégories de révocation. Dans la première entrent les cas où une personne réhabilitée commet une infraction qui a été jugée par voie de procédure sommaire; la Commission examine alors ces cas pour évaluer le risque et déterminer s'il y a matière à révocation. La deuxième catégorie est celle des cas entraînant une révocation automatique du pardon par suite d'une déclaration de culpabilité par mise en accusation; la GRC informe alors la Commission qu'une telle infraction a été commise, ce qui entraîne la nullité du pardon.

Délai moyen de traitement	17 mois	17 mois	12 mois	11 mois	13 mois	10 mois
Total	14 722	15 858	22 920	8 549	14 851	25 021
	100	100	100	100	100	100
Octroyés	7 204	8 761	17 800	3 951	7076	14 514
	49	55	78	46	47	58
Délivrés	7 232	6 832	4 745	4 402	7672	10 332
	49	43	21	51	52	41
Total partiel	14 436	15 593	22 545	8 353	14 748	24 846
	98	98	98	98	99	99
Refusés	286	265	375	196	103	175
	2	2	2	2	1	1

Tableau 4 – Pardons octroyés/délivrés et refusés, par année

La *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ) confère à la Commission le pouvoir d'octroyer un pardon aux personnes condamnées par voie de mise en accusation, si elle est convaincue de la bonne conduite du demandeur et s'il n'a pas été reconnu coupable d'une infraction au cours des cinq années précédentes, et d'accorder également le pardon aux personnes ayant commis des infractions punissables sur déclaration sommaire de culpabilité, si le demandeur n'a fait l'objet d'aucune condamnation pendant une période de trois ans. En 2007-2008, le délai moyen de traitement des demandes de pardon était de 10 mois. Le délai moyen de traitement des demandes dans les cas de déclaration de culpabilité par procédure sommaire était de six semaines.

Secteur de programme	<ul style="list-style-type: none">• Pardons	
Priorités/engagements	<ul style="list-style-type: none">• Gestion efficace des responsabilités législatives concernant le traitement des demandes de pardon.	
Réalisations récentes	<ul style="list-style-type: none">• Traitement de 25 021 demandes de pardon. Délai moyen de traitement : 10 mois.• 96 % des pardons accordés sont toujours en vigueur.• Plans élaborés pour éliminer l'arriéré de demandes et assurer la viabilité du programme de pardon.• Etat du rendement: objectif atteint.	

Réalisations contribuant aux engagements énoncés dans le rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008

La CNLC facture un droit de 50 \$ pour le traitement d'une demande de pardon. La Commission peut garder 70 % des recettes perçues. La GRC peut pour sa part garder 30 % des recettes tirées du droit exigé. Le droit exigé ne couvre pas les frais d'administration de ce programme. Le montant du droit a été fixé à 50 \$ pour que le coût ne soit pas un obstacle pour les Canadiens qui souhaitent bénéficier d'un pardon.

Par le passé, la Commission recevait chaque année de 15 000 à 20 000 demandes de pardon. Cependant, en 2005-2006 et 2006-2007, elle en a reçu 27 900 et 26 600 respectivement. La croissance de la charge de travail s'est poursuivie en 2007-2008, le nombre de demandes ayant atteint 30 398. Ces hausses ont produit un volume de travail dépassant la capacité de traitement, d'où l'arrière de demandes à traiter. La CNLC a donc établi un plan d'action afin d'accroître la productivité à court terme et d'assurer la continuité du programme de pardon à long terme. Ce plan prévoit une foule d'améliorations, dont l'amélioration des politiques, des progrès technologiques, la rationalisation du processus, la création d'une équipe chargée d'éliminer l'arrière de demandes, la suppression du plafond des recettes à recevoir par le biais des droits que la CNLC peut toucher annuellement, l'établissement de normes de service pour le traitement des demandes et l'accroissement du droit exigé des demandeurs afin qu'il corresponde aux réalités opérationnelles et des programmes.

28	34	(6)
Prévues	Réelles	Écart

Ressources humaines pour 2007-2008 (ETP)

1 945 \$	2 949 \$	2 892 \$
Dépenses prévues	Dépenses autorisées	Dépenses réelles

Ressources financières pour 2007-2008 (en milliers de \$)

Le pardon est une mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte d'une condamnation chez les personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé leur peine, et après un certain laps de temps, démontrent qu'elles sont des citoyens responsables. Le pardon est donc un moyen de faciliter la réinsertion en toute sécurité des délinquants dans la collectivité. L'évaluation des résultats dans ce domaine tient compte de l'efficacité (le temps moyen requis pour traiter les demandes de pardon) et de l'efficacité (le taux de révocation des pardons accordé).

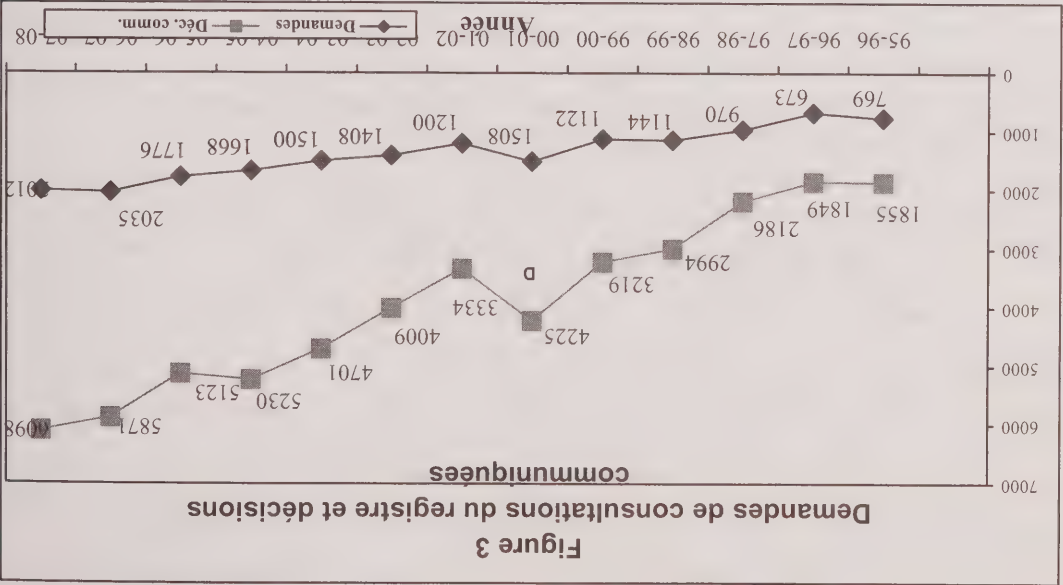
Description de l'activité de programme : Examen des demandes de pardon et prise de décisions judiciaires concernant l'octroi, le refus ou la révocation des pardons; soutien de la prise de décisions en matière de pardon; élaboration d'une politique sur le pardon; perception de recettes liées aux demandes de pardon; formulation de recommandations en matière de clémence.

Activité de programme : Décisions concernant le pardon et recommandations en matière de clémence.

Résultat stratégique: Des décisions concernant le pardon et des recommandations en matière de clémence qui sont judiciaires, contribuent à la protection du public et appuient le processus de réadaptation.

3. Décisions judiciaires en matière de pardon

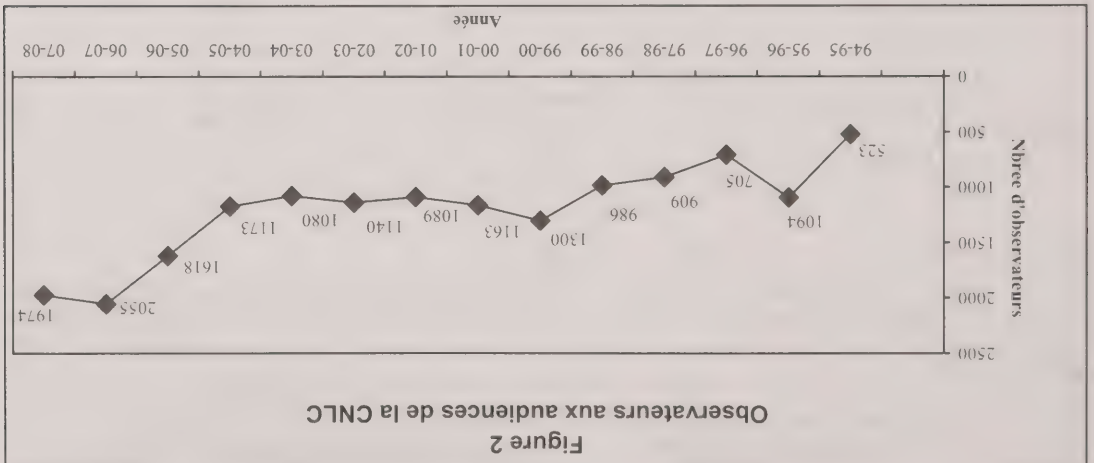
Leçons retenues – victimes, observateurs et registre des décisions : En réponse aux recommandations des conseillers des victimes, la Commission a commencé à envisager l'utilisation de la technologie de la vidéoconférence pour permettre aux victimes d'avoir davantage accès aux audiences de la CNLC. Afin d'appuyer les progrès réalisés dans ce domaine, la Commission continue d'évaluer la nécessité d'une politique et de la formation et envisage de prendre des mesures afin qu'il y ait des ressources suffisantes pour appuyer la mise en œuvre appropriée de cette nouvelle approche. Pour accomplir réellement des progrès, la CNLC doit aussi collaborer avec le SCC afin que du matériel de vidéoconférence soit disponible dans les salles d'audience et à divers endroits de la collectivité pour appuyer l'utilisation efficace de cette technologie.



La LSCMLC ne définit pas le contenu du « registre des décisions », ni ce qu'on entend par « démontrer que l'on a un intérêt à l'égard d'un cas particulier ». Cependant, soucieuse d'être transparente et de rendre des comptes, la Commission a choisi de verser intégralement au registre les évaluations du risque et les exposés des décisions des commissaires. Les personnes manifestent leur intérêt en écrivant à la Commission pour demander d'avoir accès au registre des décisions. En 2007-2008, la Commission a communiqué 6 098 décisions consignées dans le registre. Ces demandes proviennent le plus souvent de victimes (58 %) ou des médias (41 %).

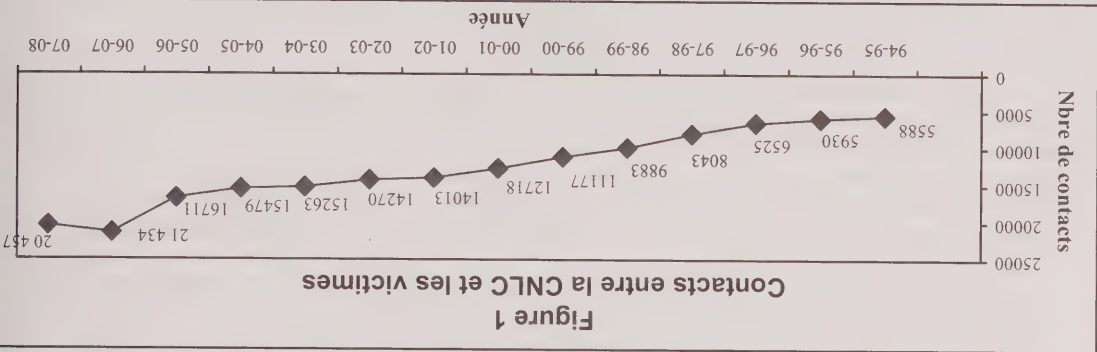
Registre des décisions : La LSCMLC prévoit la création d'un registre des décisions de la Commission qui peut être consulté soit pour connaître les détails d'une décision précise, soit à des fins de recherche. Dans le premier cas, toute personne qui démontre qu'elle a un intérêt à l'égard d'un cas particulier peut, sur demande écrite à la Commission, avoir accès aux renseignements concernant ce cas contenus dans le registre. Les informations dont la divulgation mettrait en danger la sécurité d'une personne, permettrait de remonter à une source de renseignements obtenus de façon confidentielle ou nuirait à la réinsertion sociale du délinquant sont supprimées. Dans le deuxième cas, les chercheurs peuvent demander à la Commission l'autorisation de consulter le registre et prendre connaissance de l'information une fois qu'on en a retranché tous les éléments permettant d'identifier les personnes concernées.

Lecture de déclarations par les victimes : En 2007-2008, 244 victimes ont fait des déclarations aux audiences. La plupart d'entre elles étaient des membres de la famille de victimes de meurtre ou d'homicide involontaire. La majorité des victimes qui ont fait des déclarations (88 %) les ont faites en personne. Les autres ont choisi de s'exprimer au moyen d'une bande audio ou vidéo. Le nombre des victimes ayant fait une déclaration aux audiences a augmenté. Cette augmentation semble liée à la création du fonds visant à rembourser les frais de déplacement des victimes qui souhaitent participer aux audiences de la CNLC.



avant de prendre une décision.

Observateurs aux audiences : En 2007-2008, la Commission a accueilli 1 974 observateurs à ses audiences. L'augmentation enregistrée au cours des cinq dernières années est attribuable à la sensibilisation croissante du public aux dispositions de la LSCMLC sur les observateurs et aux fonds fédéraux octroyés pour payer les frais de déplacement des victimes afin qu'elles assistent aux audiences de la CNLC. La plupart des observateurs (90 %) ont convenu que le processus des audiences est rigoureux et que les commissaires examinent très attentivement les renseignements



Contacts avec les victimes : En 2007-2008, la Commission a eu plus de 20 000 contacts avec des victimes qui, pour la plupart, avaient fait l'objet d'une infraction avec violence, comme une agression sexuelle, ainsi qu'avec des membres de la famille de victimes de meurtres. La grande majorité (95 %) des victimes qui ont répondu au sondage au cours des dernières années étaient satisfaites de la qualité de l'information qu'elles ont reçue et des délais dans lesquels cette information leur a été fournie par le personnel de la CNLC.

- la satisfaction des personnes auxquelles la Commission fournit des renseignements et accorde d'assistance (extraits);
 - le volume d'activités de la CNLC pour répondre aux demandes de renseignements et
- comporte deux volets, qui portent sur les extraits et les résultats :

Aux termes de la LSCMLC, la Commission doit fournir des renseignements aux victimes d'actes criminels, permettre à des observateurs d'assister à ses audiences et autoriser la consultation des décisions consignées dans son registre des décisions. L'évaluation du rendement à cet égard

		<ul style="list-style-type: none">• État du rendement : objectif atteint. sensibilisant davantage les victimes (p. ex. dans les collectivités autochtones) et en améliorant la formation du personnel de la CNLC.
--	--	---

transparente et responsable, conformément aux dispositions de la LSCMLC, et à communiquer de l'information avec efficacité pour assurer la sécurité du public. La Commission travaille dans un environnement difficile au sein duquel la communication au moment opportun de renseignements exacts est essentielle pour établir des partenariats efficaces et obtenir la confiance du public. Pour évaluer l'efficacité de ce programme, la CNLC déterminera la rapidité avec laquelle les renseignements sont communiqués et mènera des enquêtes auprès des personnes à qui elle fournit de l'information et de l'aide (p. ex. les victimes). Elle effectuera également les enquêtes et les examens de gestion pertinents.

Ressources financières pour 2007-2008 (en milliers de \$)

Dépenses prévues	Dépenses autorisées	Dépenses réelles
8 917 \$	8 089 \$	6 208 \$

N. B. : Les dépenses réelles ont été inférieures aux dépenses prévues surtout en raison des fonds prévus pour les victimes d'actes criminels qui ont été placés dans une affectation bloquée en attendant les modifications à la LSCMLC.

Ressources humaines pour 2007-2008 (ETP)

Prévues	Réelles	Écart
77	66	11

Réalisations contribuant aux engagements énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008

Activité de programme	Priorités/engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et reddition de comptes en matière de mise en liberté sous condition 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion efficace des responsabilités législatives relatives aux processus décisionnels transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes concernant la mise en liberté sous condition. • Introduction de mesures pour permettre aux victimes d'avoir davantage voix au chapitre dans les processus de mise en liberté sous condition. 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 457 contacts avec des victimes, 1 974 présences d'observateurs aux audiences et communication de 6 098 décisions du registre des décisions. • La CNLC a amélioré l'accès aux renseignements sur la libération conditionnelle (site Web et affiches), en améliorant le matériel d'amplification de la voix aux audiences, en offrant la traduction simultanée au cours des audiences, en

Cette activité de programme vise à aider la Commission à exercer ses activités de façon

enquêtes sur les incidents qui surviennent dans la collectivité.

personnes désireuses de consulter le registre des décisions de la CNLC; information du public; d'actes criminels; aide aux observateurs qui assistent aux audiences de la CNLC et aux

Description de l'activité de programme : communication de renseignements aux victimes satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes.

Activité de programme : processus de mise en liberté sous condition transparents et

Résultat stratégique : Des processus décisionnels transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes concernant la mise en liberté sous condition qui assureront la participation et l'engagement actifs des victimes et du public avant et après la prise de décision sur la mise en liberté sous condition.

satisfont à l'obligation de rendre des comptes

2. Des processus touchant la mise en liberté sous condition qui sont transparents et qui

Leçons retenues – décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition : En 2007-2008, la CNLC a entrepris un certain nombre d'activités visant à appuyer la prise de décisions judiciaires :

- évaluation du programme d'orientation et de formation de la Commission à l'intention des commissaires qui a donné lieu à de nombreuses recommandations afin d'améliorer le contenu et la prestation de la formation. La CNLC établit actuellement un plan d'action pour répondre à ces recommandations;
- introduction, fondée sur une évaluation des questions relatives aux délinquants des minorités visibles, d'une nouvelle politique sur les critères essentiels d'une audience de qualité qui permet de recourir à un interprète culturel si des commissaires ont besoin d'une telle aide;
- mise en œuvre d'une nouvelle politique sur l'utilisation de la technologie de la vidéoconférence pour faciliter la participation des commissaires aux audiences.

retourne progressivement dans la collectivité, après avoir suivi des programmes et des traitements, et qui fait l'objet d'une bonne évaluation du risque ainsi que d'une surveillance efficace dans la collectivité, a de meilleures chances de réintégrer la société sans mettre le public en danger. L'information disponible sur la récidive après l'expiration du mandat confirme cette théorie, car elle montre que le processus minutieux suivi par la CNLC et le SCC pour la préparation des cas et l'évaluation du risque, en vue de la prise d'une décision au sujet de la libération conditionnelle, permet assez bien de repérer les délinquants qui sont plus susceptibles de ne pas commettre de nouveaux crimes avec violence dans la collectivité. Cette information porte exclusivement sur la récidive qui entraîne l'imposition d'une nouvelle peine d'emprisonnement dans un établissement fédéral (c'est-à-dire une peine d'emprisonnement de deux ans ou plus). Si toutes les nouvelles infractions (dominant lieu à des amendes, à une peine d'emprisonnement de moins de deux ans, etc.) étaient prises en compte, le taux général de récidive serait plus élevé. La Commission n'a pas accès à cette information pour le moment.

Le régime de libération conditionnelle repose sur le principe selon lequel un délinquant qui

- 11 % des délinquants ayant bénéficié d'une libération conditionnelle totale ont récidivé après l'expiration de leur mandat et ont été réincarcérés dans un établissement fédéral;
 - 32 % des délinquants qui étaient en liberté d'office quand leur mandat a expiré ont été réincarcérés dans un établissement fédéral;
 - 36 % des délinquants maintenus en incarcération jusqu'à l'expiration de leur peine ont été réincarcérés dans un établissement fédéral.
- Les données sur la récidive après l'expiration du mandat sont fondées sur le nombre de délinquants réadmis dans un établissement fédéral, après avoir complété leur peine, en libération conditionnelle totale en libération d'office ou incarcérés jusqu'à la fin de leur peine. Le suivi à long terme (peines purgées entre 1992-1993 et 1997-1998) révèle qu'environ 26 % des délinquants appartenant à ce groupe ont été réadmis dans un pénitencier fédéral. Il existe cependant des différences importantes entre ces délinquants pour ce qui est du taux de récidive :

Récidive après l'expiration du mandat

* Les chiffres peuvent fluctuer au cours des 12 à 18 mois suivant la fin d'un exercice, au fur et à mesure que les affaires en cours sont jugées.

ANNÉE	SEMI-LIBERTÉ (condamnations)	TAUX POUR 1 000	LIB. COND. TOTALE (condamnations)	TAUX POUR 1 000	LIBÉRATION D'OFFICE (condamnations)	TAUX POUR 1 000	TOTAL DES CONdamnATIONS
1996-1997	39	38	55	13	160	67	254
1997-1998	38	30	49	12	157	63	244
1998-1999	36	24	38	9	138	55	212
1999-2000	58	37	47	10	160	57	265
2000-2001	35	25	40	9	167	60	242
2001-2002	33	25	33	8	149	52	215
2002-2003	23	18	27	7	148	51	198
2003-2004	20	15	21	5	149	50	190
2004-2005	22	18	28	7	137	46	187
2005-2006	21	15	21	5	131	43	173
2006-2007	22	16	11	3	137	43	170
2007-2008*	13	10	15	4	110	35	138

des délinquants ayant commis des infractions contre les biens, suivi de ceux incarcérés pour avoir commis une infraction avec violence, mais non sexuelle.

TABIEAU 2 – RÉSULTATS DE LA SEMI-LIBERTÉ DE DÉLINQUANTS SOUS RESPONSABILITÉ FÉDÉRALE, SELON LE TYPE D'INFRACTION À L'ORIGINE DE LEUR CONdamnATION (en %)

Résultat	Meurtre		Infraction sexuelle		Infra. violente non sexuelle		Drogues		Biens		Total	
	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008	2006-2007	2007-2008
Semi-liberté réussie	91,5	92,6	94,4	93,0	77,7	78,2	87,1	87,2	71,3	75,4	81,9	83,5
Révoquée pour manquement aux conditions	7,0	6,9	4,5	7,0	16,1	17,4	8,9	10,1	15,9	17,4	12,2	13,0

Révocations à la suite d'une infraction

Non violente	1,1	0,6	1,1	0,0	4,6	3,4	4,1	2,7	12,5	6,8	5,3	3,2
Violente	0,4	0,0	0,0	0,0	1,7	1,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,7	0,4
Total	1,5	0,6	1,1	0,0	6,3	4,4	4,1	2,7	12,8	7,2	6,0	3,6

Les délinquants condamnés à perpétuité pour meurtre qui bénéficiaient d'une libération conditionnelle totale restent en liberté conditionnelle toute leur vie. Le suivi à long terme de ce groupe indique qu'environ 9 % d'entre eux récidivent. Depuis 1994-1995, 1 886 délinquants condamnés à une peine d'emprisonnement à perpétuité pour meurtre ont bénéficié de 2 120 périodes de liberté conditionnelle totale sous surveillance. Au 31 mars 2008, 65 % des périodes de surveillance étaient toujours en cours. Les cas restants se sont soldés par les résultats suivants :

- 13 % des délinquants sont décédés pendant leur libération conditionnelle totale;
- 13 % des libérations conditionnelles ont été révoquées pour manquement aux conditions;
- 6 % ont été révoquées à la suite d'une infraction sans violence;
- 3 % ont été révoquées à la suite d'une infraction avec violence.

Condamnations pour infractions avec violence – Délinquants sous responsabilité fédérale

- De 1996-1997 à 2006-2007, le nombre annuel de condamnations pour infraction avec violence prononcées contre des délinquants en liberté conditionnelle totale et des délinquants en semi-liberté a diminué de 65 %.
- Les taux de condamnations pour 1 000 libérés conditionnels ont également diminué considérablement (de 38 à 16 pour les semi-libérés et de 13 à 3 pour les libérations conditionnelles totales).
- La comparaison des pourcentages de condamnations pour infraction avec violence et des pourcentages de crimes avec violence, fondée sur les enquêtes de déclaration uniforme de la criminalité, montre que les délinquants bénéficiant d'une libération conditionnelle totale ne sont pas plus susceptibles que les membres du grand public de commettre une infraction avec violence.

TABIEAU 3 – CONDAMNATIONS POUR INFRACTIONS AVEC VIOLENCE, SELON LE TYPE DE MISE EN LIBERTÉ ET SELON LE Taux DE CONDAMNATIONS POUR 1 000 DÉLINQUANTS SOUS SURVEILLANCE

Les « condamnés à perpétuité » forment un groupe de plus en plus nombreux au sein de la population carcérale sous responsabilité fédérale. En 2007-2008, ils constituaient 19 % des détenus incarcérés sous responsabilité fédérale et 32 % des libérés conditionnels en semi-liberté ou en liberté conditionnelle totale. Les condamnés à perpétuité ne sont pas admissibles à la libération d'office. Les délinquants condamnés à perpétuité en semi-liberté ont enregistré des taux de réussite plus élevés que la plupart des autres groupes de délinquants, et leurs taux de récidive étaient plus faibles. Par exemple, au cours des dix dernières années, 92 % des condamnés à perpétuité ont terminé avec succès leur semi-liberté comparativement à 81 % des délinquants purgeant une peine d'une durée déterminée. Le tableau 2 présente des renseignements sur les résultats de la semi-liberté selon l'infraction à l'origine de leur condamnation en 2006-2007 et 2007-2008. Le groupe qui risque le plus de récidiver est celui

Délinquants purgeant une peine d'emprisonnement à perpétuité pour meurtre

Les résultats des mises en liberté de délinquants sous **responsabilité provinciale** dans les régions où la CNLC a rendu des décisions en matière de libération conditionnelle indiquent qu'au cours des dix dernières années, 78 % des libérations conditionnelles ont été une réussite, 3 % se sont terminées par une nouvelle infraction, et 0,3 % par une nouvelle infraction avec violence. En nombres réels, au cours des dix dernières années, 16 des 5 344 libérations conditionnelles de délinquants sous responsabilité provinciale se sont terminées par un nouveau crime avec violence.

*Les données sur la libération conditionnelle totale portent uniquement sur les délinquants condamnés à une peine d'une durée déterminée puisque, dans les cas où la peine est d'une durée indéterminée, c'est seulement le jour où le délinquant décède qu'on peut dire qu'il a mené sa libération conditionnelle à bien.

TABLEAU 1 - RÉSULTATS DES MISES EN LIBERTÉ SOUS CONDITION À PARTIR D'UN ÉTABLISSEMENT FÉDÉRAL													
TYPE DE MISE EN LIBERTÉ/ ANNÉE		RÉUSSITE		RÉVOCATION (violation d'une condition)		TOTAL SANS RÉCIDIVE		Sans violence		Avec violence		TOTAL RÉVOCATION RÉUSSEMENT	
		N ^b re	%	N ^b re	%	N ^b re	%	N ^b re	%	N ^b re	%	N ^b re	%
Sémi-liberté	2005-2006	2483	81,6	397	13,1	2880	94,7	141	5,3	4,6	21	0,7	162
	2006-2007	2547	81,9	378	12,2	2925	94,0	164	5,3	3,2	11	0,7	186
	2007-2008	2511	83,5	391	13,0	2902	96,4	164	3,2	11	0,4	107	3,6
Lib. cond. totale*	2005-2006	985	70,8	262	18,8	1247	89,6	128	9,2	17	1,2	145	10,4
	2006-2007	972	71,0	255	18,6	1227	89,6	128	9,7	9	0,7	142	10,4
	2007-2008	990	72,9	262	19,3	1252	92,2	133	6,9	12	0,9	106	7,8
Libération d'office	2005-2006	3244	58,5	1652	29,8	4896	88,3	519	9,4	131	2,4	650	11,7
	2006-2007	3266	58,4	1648	29,5	4914	87,9	540	9,7	136	2,4	676	12,1
	2007-2008	3348	58,8	1739	30,6	5087	89,4	540	8,7	110	1,9	606	10,6

some judges.

Les données les plus récentes sur les résultats de la mise en liberté (tableau 1) confirment les tendances à long terme. Il faut toutefois considérer les données de 2007-2008 avec circonspection étant donné que les chiffres pourraient changer à mesure que les affaires en cours avec violence.

- 58 % des mises en liberté d'office sont réussies, 28 % sont révoquées pour manquement aux conditions, 13 % se terminent par une nouvelle infraction et 3 % par une nouvelle infraction nouvelle infraction avec violence;
 - 8 % des libérations conditionnelles se terminent par une nouvelle infraction, et 1 %, par une
 - 14 % des libérations conditionnelles sont révoquées pour manquement aux conditions;
 - plus de 78 % des libérations conditionnelles (semi-liberté et libération conditionnelle totale) sont entièrement réussies;
- Fédérale** que :
- Il ressort des renseignements à long terme sur les résultats des délinquants sous responsabilité

Résultats des mises en liberté sous condition

Des renseignements sont également fournis sur les délinquants en liberté d'office, même si leur mise en liberté ne résulte pas d'une décision discrétionnaire de la Commission puisqu'elle leur est accordée en vertu de la loi.

- les résultats de la mise en liberté sous condition;
- les condamnations pour infractions avec violence;
- la récidive après l'expiration du mandat.

La Commission utilise trois critères pour évaluer le rendement des libérés conditionnels dans la collectivité :

	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la gestion de l'information à l'appui des responsabilités de la CNLC en matière de mise en liberté sous condition grâce au développement du Système automatisé sur la mise en liberté sous condition.	<ul style="list-style-type: none">• Les besoins des utilisateurs ont été définis pour les modules du système portant sur la gestion des dossiers, la gestion des cas et les victimes. <p>Etat du rendement : objectif atteint.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Mise en œuvre de plans visant à habiliter la CNLC à assumer ses responsabilités en matière de prise de décisions sur la libération conditionnelle des délinquants sous responsabilité provinciale en Colombie-Britannique.	<ul style="list-style-type: none">• Les plans ont été mis en œuvre avec succès. En 2007-2008, la CNLC a procédé à 449 examens en vue de la libération conditionnelle de ces délinquants.	

Réalisations contribuant aux engagements énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008		
Activité de programme	Priorité/engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none">• Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition.	<ul style="list-style-type: none">• Gestion efficace des responsabilités législatives relatives à la prise de décisions en matière de mise en liberté sous condition.	<ul style="list-style-type: none">• Exécution de 17 581 examens en vue de la mise en liberté sous condition : 16 522 délinquants sous responsabilité fédérale; 1 059 délinquants sous responsabilité provinciale.• 95 % des libérations conditionnelles n'aboutissent pas à une nouvelle infraction et, pour 99 % des libérations conditionnelles, il n'y a eu aucune nouvelle infraction avec violence• La Commission a procédé à des consultations et évalué diverses propositions, y compris la réduction de peine en raison de la période de détention avant procès, les peines minimales obligatoires pour certaines infractions, les modifications à la loi sur les délinquants dangereux et la libération conditionnelle méritée.

* L'écart s'explique, en partie, par le transfert de ressources au Service correctionnel du Canada (23 ETP) pour la prestation de services de technologie de l'information.

Prévues	Réelles	Écart
374	326	48*

Ressources humaines pour 2007-2008 (ETP)

Dépenses prévues	Dépenses autorisées	Dépenses réelles
34 485 \$	35 240 \$	34 330 \$

Ressources financières pour 2007-2008 (en milliers de \$)

La surveillance des résultats des libérés conditionnels permet d'évaluer l'efficacité de cette activité. Les résultats des mises en liberté fournissent des renseignements complets sur le rendement. L'achèvement d'une période de mise en liberté d'un délinquant sans réadmission dans un établissement est un indice de réussite. La révocation de la mise en liberté pour un manquement aux conditions n'est pas un résultat positif pour le délinquant, mais c'est une intervention de réduction du risque positive pour la collectivité. Les mises en liberté qui se terminent par une nouvelle infraction constituent un résultat négatif. Des renseignements supplémentaires sont présentes sur la récidence violente des libérés conditionnels, car ces incidents ont les conséquences les plus graves pour la collectivité. En outre, la section porte sur la récidence après l'expiration du mandat pour présenter des données sur l'efficacité à long terme de la libération conditionnelle.

Activité de programme : décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition

Description de l'activité de programme : examen des cas et prise de décisions judiciaires par les commissaires; soutien du personnel nécessaire à ces décisions; formation pour assurer le professionnalisme dans tous les aspects du processus décisionnel; élaboration de politiques et de conseils visant à orienter les décisions.

Résultat stratégique : Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribuent à la protection du public par la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants.

1. Décisions judiciaires concernant la mise en liberté sous condition

Sources et fiabilité des données

L'information présentée dans la présente partie provient des dossiers et des rapports de la CNLC, d'un sondage auprès des victimes d'actes criminels et de deux grands systèmes automatisés – le Système de gestion des délinquant(e)s (SGD) et le Système de traitement des demandes de réhabilitation (STDR). Les données du SGD et du STDR, ainsi que les méthodes employées pour les recueillir et les enregistrer, font l'objet d'un examen rigoureux. Si des erreurs sont décelées, elles sont corrigées. Ces mesures de contrôle permettent à la Commission de produire des informations pertinentes et exactes.

La Section II présente des renseignements sur le rendement enregistrés en 2007-2008 d'après les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme (AAP) de la CNLC. Les résultats stratégiques et l'AAP traduisent les responsabilités prévues par la loi et les domaines de rendement qui suscitent le plus souvent de l'intérêt aux yeux du Parlement et du public.

Section II : Analyse par résultat stratégique

renseignements essentiels à l'exécution de programmes de qualité. Pour cette raison, il est essentiel d'établir un plan efficace en matière de ressources humaines pour faire face au roulement du personnel.

La Commission fait également face à une situation difficile en ce qui concerne son personnel. Au cours des cinq prochaines années, de plus en plus de cadres et d'employés d'expérience de la Commission pourront prendre leur retraite sans réduction de prestations de pension. Les départs anticipés nuiront à la mémoire de l'organisation et diminueront les connaissances essentielles de la loi, de la politique et de la formation. Pour la Commission, dont les membres sont nommés pour une période déterminée, le personnel assure la continuité des connaissances et des

décision. Le pouvoir assumer l'ensemble des responsabilités qui leur incombent en matière de prise de commissaires doivent passer par une période de formation et de mentorat de trois à six mois afin compte du fait qu'après une période d'orientation initiale de cinq semaines, les nouveaux d'expérience en raison de la durée du mandat (roulement fréquent). La CNLC doit aussi tenir équivalents temps plein). Il est difficile de maintenir un nombre suffisant de commissaires rendre, il faut recourir dans une grande mesure aux commissaires à temps partiel (de 20 à 30 nommés pour une période de trois ans. Chaque année, en raison du nombre élevé de décisions à matière de mise en liberté sous condition. Les commissaires à temps partiel sont habituellement chargés d'aider à la gestion de la charge de travail concernant le processus décisionnel en est généralement de cinq ans. La Loi prévoit aussi la nomination de commissaires à temps partiel LSCMLC, la Commission doit compter au plus 45 commissaires à temps plein, dont le mandat première concerne les commissaires, qui sont nommés par le gouverneur en conseil. Selon la Le défi de la Commission sur le plan des ressources humaines revêt deux dimensions. La

Gestion des ressources humaines

années. demandes de pardon continue d'augmenter et à ce qu'il atteigne 50 000 au cours des prochaines programme de pardon. Ces mesures sont essentielles, car l'on s'attend à ce que le nombre de d'éliminer cet arriéré et elle a pris des mesures pour assurer la viabilité à long terme du La croissance du nombre de demandes de pardon a créé un arriéré. La Commission s'est efforcée

millions de personnes, nombre qui augmente de 60 000 par année.

- nombre croissant de personnes admissibles au pardon – l'estimation actuelle est de 1,5
- campagnes actives de publicité d'organismes du secteur privé qui s'occupent de pardon; voyages;
- valeur accrue qu'accordent les Canadiens au pardon pour l'obtention d'un emploi et les bénévoles;
- examen plus minutieux des employés éventuels par l'État, le secteur privé et le secteur

pardon figurent les suivants :

à 37 000. Parmi les facteurs qui contribuent à la hausse du volume annuel de demandes de pour se chiffrer à 30 398 en 2007-2008. Le volume prévu de demandes pour 2008-2009 s'établit cours des trois dernières années, toutefois, le nombre de demandes a augmenté considérablement Commission reçoit depuis longtemps de 15 000 à 20 000 demandes de pardon chaque année. Au La croissance de la charge de travail a créé une situation grave pour le programme de pardon. La

Pardons

CNLC et les coûts des examens en vue de la mise en liberté sous condition, des contacts avec les victimes d'actes criminels, etc. L'introduction des peines minimales obligatoires entraînera en fait une hausse de près de un million de dollars des coûts annuels de la CNLC.

travail, comportant d'importantes questions de sécurité publique, dans des délais serrés, sous l'œil extrêmement attentif du public. Ainsi, au cours des cinq dernières années, la CNLC a procédé en moyenne à 19 000 examens par année en vue de la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale. Selon des renseignements du SCC, la population sous responsabilité fédérale augmentée. Par conséquent, la charge de travail et les besoins en ressources de la Commission devraient augmenter. Le nombre d'examen de cas en vue d'une libération conditionnelle de délinquants sous responsabilité provinciale est passé de 694 en 2006-2007 à 1 059, car la Commission a assumé la responsabilité de la prise de décisions en matière de libération conditionnelle des délinquants sous responsabilité provinciale en Colombie-Britannique.

La Commission doit aussi composer avec la complexité croissante du processus décisionnel en matière de mise en liberté sous condition, comme en font foi trois importantes tendances. La première de ces tendances est le « durcissement » de la population carcérale, caractérisé par des antécédents criminels plus lourds, une augmentation de la violence, un nombre accru de délinquants associés à des gangs et les problèmes de toxicomanie plus graves. En deuxième lieu, il y a la tendance à l'imposition de peines d'incarcération plus courtes dans les pénitenciers fédéraux, surtout à cause de la réduction de peine accordée pour la période de détention avant procès. Étant donné la population carcérale plus difficile condamnée à des peines plus brèves (et qui dispose de moins de temps pour bénéficier des programmes et des traitements), la CNLC a plus de difficulté à évaluer les facteurs liés au risque et à la réinsertion sociale des détenus sans danger pour le public. En troisième lieu, il y a la nécessité d'adopter des processus décisionnels efficaces tels que les audiences tenues avec l'aide d'un Aîné ou de membres de la collectivité en vue de répondre aux besoins des délinquants autochtones.

Les dispositions de la LSCMLC relatives à la transparence et à l'obligation de rendre des comptes continuent de poser d'importants défis. La charge de travail dans ces domaines a augmenté constamment depuis l'entrée en vigueur de la LSCMLC en 1992. En 2007-2008, la Commission a eu plus de 20 000 contacts avec les victimes, accueillant plus de 2 000 observateurs à ses audiences et communiqué plus de 6 000 décisions du registre des décisions. Cette croissance devrait se poursuivre, car des mesures comme l'amélioration des renseignements communiqués dans le site Web de la Commission et de la liaison avec la collectivité rendent les victimes davantage conscientes de leur capacité d'obtenir des renseignements sur le délinquant qui leur a causé des préjudices et d'observer les audiences de la CNLC. Tout comme dans le cas des décisions concernant la mise en liberté sous condition, l'exécution de programmes de qualité dans ce domaine revêt beaucoup d'importance, étant donné les répercussions sur la sécurité et la confiance du public.

Le gouvernement a annoncé des plans détaillés afin de lutter contre le crime et de renforcer la sécurité de la collectivité, y compris des mesures pour réformer la détermination de la peine, les services correctionnels et la mise en liberté sous condition. La Commission continue de mettre l'accent sur le soutien efficace de ces mesures. Elle doit gérer la charge de travail et les répercussions sur les coûts des propositions du gouvernement visant à introduire des peines minimales obligatoires dans le cas des crimes commis au moyen d'une arme à feu (projet de loi C-2) et des infractions en matière de drogue (Stratégie nationale antidrogue). L'introduction de ces peines allongera les périodes d'incarcération et augmentera donc le volume de travail de la

Le volume de travail de la CNLC est fonction de facteurs indépendants de sa volonté. La loi qui régit les activités de la Commission (LSCMLC) précise à quel moment et de quelle façon celle-ci doit exercer ses activités (p. ex. quand tenir des audiences). Le volume de travail de la Commission dépend également du comportement des délinquants, des victimes et des collectivités. Concrètement, cela signifie que la CNLC doit composer avec de lourdes charges de

Mise en liberté sous condition

La Commission doit exécuter deux programmes, à savoir le programme de mise en liberté sous condition et le programme de clémence et de pardon. Elle gère également une gamme de services internes essentiels à l'exécution de ces programmes. Le programme de mise en liberté sous condition est, de loin, celui qui est le plus complexe et qui absorbe le plus de ressources étant donné que plus de 90 % des fonds dépensés annuellement y sont consacrés. La forte proportion des ressources consacrées aux responsabilités prévues par la loi limite sérieusement la marge de manœuvre de la Commission et oblige celle-ci à chercher à apporter constamment des améliorations à l'exécution des programmes.

La CNLC s'acquie de ses fonctions dans un environnement complexe où elle doit appuyer efficacement les priorités du gouvernement, évaluer attentivement les problèmes du système de justice pénale et les préoccupations de la collectivité et porter une attention constante au processus décisionnel de qualité afin de protéger la sécurité du public.

6. Environnement opérationnel et contexte

Dans le domaine des pardons, la Commission a continué de faire face à des hausses marquées du volume annuel de demandes reçues. Elle a établi un plan d'activités détaillé afin d'éliminer l'arrêt de demandes et d'assurer la viabilité à long terme du programme de pardon. Le plan prévoit l'élimination de l'arrêt d'ici le 30 juin 2008. Le programme de pardon a continué de contribuer à la sécurité du public, car 96 % des pardons octroyés sont demeurés en vigueur, ce qui montre que la plupart des bénéficiaires d'un pardon ne récidivent pas dans la collectivité.

Les victimes, les observateurs aux audiences et ceux qui veulent avoir accès au registre des décisions de la Commission continuent d'indiquer qu'ils sont très satisfaits des délais de production et de la qualité des renseignements ainsi que de l'aide de la CNLC (p. ex. plus de 90 % des victimes). La Commission a continué à réaliser des progrès dans ce domaine en 2007-2008, par exemple en permettant aux victimes d'être mieux informées grâce à la distribution d'une affiche et d'une brochure aux fournisseurs de services aux victimes de tout le pays et en concevant un module pour son site Web qui permet aux victimes d'effectuer une visite virtuelle d'une audience de la CNLC.

aux activités de sa commission des libérations conditionnelles. De plus, la Commission a poursuivi les travaux de conception d'un nouveau système automatisé de gestion et d'échange de renseignements sur la mise en liberté sous condition au sein de l'organisation même et avec le SCC. Elle a donné suite à son plan visant à définir les besoins des utilisateurs concernant les modules du système portant sur la gestion des dossiers, la gestion de cas et les victimes de la criminalité. La CNLC a également collaboré avec le SCC pour élaborer un prototype du module de gestion des dossiers.

La Commission a également réalisé des progrès concernant trois initiatives importantes relatives à la prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition. Tout au long de l'exercice 2007-2008, la CNLC a participé à des consultations sur des propositions de réforme de la détermination de la peine, des services correctionnels et de la mise en liberté sous condition. Parmi les domaines clés figuraient les peines minimales obligatoires pour diverses catégories d'infractions, la diminution du recours à la réduction de peine en raison de la période de détention avant procès et l'introduction de la « libération conditionnelle méritée ». La Commission a aussi pris les mesures nécessaires pour assumer ses responsabilités concernant la prise de décisions en matière de libération conditionnelle des délinquants sous responsabilité provinciale en Colombie-Britannique, après que cette province eut pris la décision de mettre fin au mandat).

Les renseignements du présent rapport montrent que la Commission nationale des libérations conditionnelles a respecté les engagements et atteint les objectifs fixés dans ses plans et priorités pour 2007-2008. Selon les données du rapport, la libération conditionnelle continue de contribuer à la sécurité du public. Plus de 95 % des libérations conditionnelles n'ont pas abouti à une nouvelle infraction et, pour 99 % des libérations conditionnelles, il n'y a eu aucune nouvelle infraction avec violence. En fait, le nombre annuel de condamnations par suite de crimes de violence commis par des libérés conditionnels a diminué de 65 % par rapport au nombre enregistré il y a une décennie. Les données sur la récidive après la fin de la peine indiquent que 9 délinquants sur 10 qui terminent leur peine en liberté conditionnelle totale ne retournent pas dans un pénitencier fédéral. (Les taux de récidive de ces délinquants seraient plus élevés si les sentences purgées au niveau provincial étaient également prises en considération, mais la CNLC n'a pas la capacité d'assurer le suivi des nouvelles sentences provinciales après l'expiration du mandat).

5. Description générale du rendement de la CNLC

Appui aux priorités	Résultats
<p>H. Mise en œuvre d'un nouveau partenariat visant les systèmes d'information et la technologie de l'information dans le cadre duquel le Service correctionnel du Canada (SCC) fournit à la CNLC des services en matière de technologie de l'information.</p> <p>Etat du rendement – objectif atteint</p>	<p>Création d'une structure de gouvernance. Transfert de ressources au SCC terminé. Intégration de la CNLC dans les processus de planification et de prestation de services du SCC. Le SCC a assuré des services de bonne qualité à la CNLC.</p>
<p>I. Planification intégrée des ressources humaines et des activités pour appuyer l'exécution d'un programme efficace en prévision du départ à la retraite d'un nombre important de cadres supérieurs.</p> <p>Etat du rendement – objectif atteint</p>	<p>La CNLC a continué d'intégrer la planification des activités et des ressources humaines. La planification de la relève a été considérée comme une priorité, et des stratégies de transfert de connaissances ont été utilisées pour faciliter la transition vers un nouveau cadre de gestion. La Commission a également mis en œuvre un plan d'urgence pour faire face aux pénuries de personnel et aux lourdes charges de travail.</p>

Structure des résultats et des ressources	Dépenses en 2007-2008 (en milliers de \$)
<p>Résultat stratégique : Des décisions concernant le pardon et des recommandations en matière de clémence qui sont judiciaires, contribuent à la protection du public et appuient le processus de pardon.</p> <p>Activité de programme : Décisions concernant le pardon et recommandations en matière de clémence (Voir les pages 26 à 30).</p>	<p>Dépenses prévues 1 945 \$</p> <p>Dépenses réelles 2 892 \$</p> <p>Ecart (947) \$</p> <p>ETP utilisés 34</p>
Appui aux priorités	Résultats
<p>G. Gestion efficace des responsabilités législatives concernant le traitement des demandes de pardon. Les indicateurs clés sont le délai moyen de traitement des demandes de pardon ainsi que le nombre et les taux annuels de révocation des pardons.</p> <p>Etat du rendement : objectif atteint</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement de 25 021 demandes de pardon. Délai moyen de traitement : 10 mois. • 96 % des pardons octroyés sont toujours en vigueur.
Structure des résultats et des ressources	Dépenses en 2007-2008
<p>Les priorités suivantes appuient les trois résultats stratégiques et activités de programmes de la CNLC.</p>	<p>Pour la priorité H, la CNLC a transféré 2,9 millions de dollars annuellement au SCC pour des services à fournir. Les coûts pour la priorité I figurent dans les dépenses des autres priorités.</p>

Structure des résultats et des ressources									
<p>Dépenses en 2007-2008 (en milliers de \$)</p> <table> <tr> <td>Dépenses prévues</td><td>8 917 \$</td></tr> <tr> <td>Dépenses réelles</td><td>6 208 \$</td></tr> <tr> <td>Écart</td><td>2 709 \$</td></tr> <tr> <td>ETP utilisés</td><td>66</td></tr> </table>	Dépenses prévues	8 917 \$	Dépenses réelles	6 208 \$	Écart	2 709 \$	ETP utilisés	66	<p>Résultat stratégique : Des processus décisionnels transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes concernant la mise en liberté sous condition qui assureront la participation et l'engagement actifs des victimes et du public avant et après la prise de décision sur la mise en liberté sous condition.</p> <p>Activité de programme : Transparence et reddition de comptes concernant la mise en liberté sous condition (Voir les pages 22 à 26).</p>
Dépenses prévues	8 917 \$								
Dépenses réelles	6 208 \$								
Écart	2 709 \$								
ETP utilisés	66								
Appui aux priorités	Résultats								
<p>F. Gestion efficace des responsabilités législatives concernant les processus de mise en liberté sous condition transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes. Les indicateurs clés sont le délai de production et la qualité des renseignements et de l'aide fournis ainsi que la satisfaction des clients mesurée d'après des sondages auprès des clients et des intervenants.</p> <p>Etat du rendement : objectif atteint</p>	<p>F. Introduction de mesures pour permettre aux victimes d'avoir davantage voix au chapitre dans les processus de mise en liberté sous condition.</p> <p>Etat du rendement : objectif atteint</p>								
<p>La CNLC a enregistré 20 457 contacts avec des victimes et 1 974 présences d'observateurs aux audiences et elle a distribué 6 098 décisions du registre des décisions. Selon les réactions des victimes, 90 % d'entre elles sont satisfaites de la qualité et du délai de production des renseignements et de l'aide prodiguée par la CNLC.</p>	<p>La CNLC a amélioré l'accès des victimes au processus de mise en liberté sous condition en distribuant des affiches sur les droits des victimes et la LSCMLC, en organisant une visite virtuelle d'une audience de la CNLC pour le site Web de la Commission, en améliorant le matériel d'amplification de la voix aux audiences, en offrant la traduction simultanée aux victimes pendant les audiences, en sensibilisant davantage les victimes, en particulier dans les collectivités autochtones et du Nord et en établissant un plan de formation national pour le personnel de la CNLC qui s'occupe des victimes.</p>								

<p>Etat du rendement : objectif atteint</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nombres et taux de condamnations pour infractions avec violence des délinquants en liberté conditionnelle: ➤ récidive après l'expiration du mandat et réincarcération dans un pénitencier fédéral. 	<p>pas abouti à une nouvelle infraction. Pour 99 % des libérations conditionnelles, il n'y a eu aucune nouvelle infraction avec violence; Condamnations annuelles pour infractions avec violence commises par des libérés conditionnels - diminution de 65 % depuis 1996-1997;</p> <p>➤ Neuf délinquants sur 10 qui arrivent à l'expiration de leur mandat en liberté conditionnelle totale ne sont pas réincarcérés dans un pénitencier fédéral ultérieurement.</p>
<p>Etat du rendement : objectif atteint</p> <p>B. Planification stratégique pour préparer la CNLC à répondre aux annonces du gouvernement concernant l'introduction de modifications à la <i>LSCMLC</i>.</p>	<p>La CNLC a continué d'évaluer des propositions de réforme de la <i>LSCMLC</i> et des pratiques de détermination de la peine, y compris les effets possibles sur la charge de travail et les coûts.</p>
<p>Etat du rendement : objectif atteint</p> <p>Colombie-Britannique.</p> <p>des délinquants sous responsabilité provinciale en prise de décisions sur la libération conditionnelle CNLC à assumer ses responsabilités en matière de libération conditionnelle</p>	<p>En 2007-2008, la CNLC a effectué 449 examens de libération conditionnelle provinciale et elle a géré la charge de travail connexe comme les contacts avec les victimes et les observateurs aux audiences.</p>
<p>Etat du rendement : objectif atteint</p> <p>D. Amélioration de la gestion de l'information à l'appui des responsabilités de la CNLC en matière de mise en liberté sous condition grâce au développement et à la mise en œuvre d'un système automatisé sur la mise en liberté sous condition (CRS).</p>	<p>Conformément au plan et au calendrier des projets, la CNLC a recueilli des renseignements sur les besoins des utilisateurs concernant les éléments du système et elle a établi des plans pour les essais d'acceptation des divers modules.</p>

Structure des résultats et des ressources		Résultat stratégique : Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribuent à la protection du public par la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants Activité de programme : Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition (Voir les pages 16 à 22).	Appui aux priorités	Résultats	A. Gestion efficace des responsabilités législatives relatives à la prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition. Les indicateurs clés sont les suivants : ➤ résultats des libérations conditionnelles; ➤ 95 % des libérations conditionnelles n'ont
Dépenses en 2007-2008 (en milliers de \$)		Dépenses prévues 34 485 \$ Dépenses réelles 34 330 \$ Ecart 155 ETP utilisés 326			Exécution de 17 581 examens en vue de la mise en liberté sous condition (délinquants sous responsabilité fédérale et sous responsabilité provinciale), conformément aux exigences de la LSCMLC.

4. Sommaire du rendement

en liberté sous condition transparents et satisfaisant à l'obligation de rendre des comptes.					
F. Introduction de mesures pour permettre aux victimes d'avoir davantage voix au chapitre dans les processus de mise en liberté sous condition.	Nouveau	Objectif atteint.		Objectif atteint.	
G. Gestion efficace des responsabilités législatives concernant le traitement des demandes de pardon.	En cours de réalisation	Objectif atteint.			
H. Mise en œuvre d'un nouveau partenariat visant les systèmes d'information et la technologie de l'information dans le cadre duquel le Service correctionnel du Canada (SCC) fournit à la CNLC des services en matière de technologie de l'information.	Nouveau	Objectif atteint.			
I. Planification intégrée des ressources humaines et des activités pour appuyer l'exécution d'un programme efficace en prévision du départ à la retraite d'un nombre important de cadres supérieurs.	Engagement précédent	Objectif atteint.			

Total des ressources financières pour 2007-2008 (en milliers de \$)

Dépenses prévues	45 346 \$	Dépenses autorisées	46 278 \$	Dépenses réelles	43 430 \$
------------------	-----------	---------------------	-----------	------------------	-----------

Total des ressources humaines pour 2007-2008 (ETP)

Prévues	478	Réelles	426	Écart	52*
---------	-----	---------	-----	-------	-----

* L'écart s'explique, en partie, par le transfert de ressources au Service correctionnel du Canada (23 ETP) pour la prestation de services de technologie de l'information.

3. Aperçu des priorités

Priorité	Type	État du rendement
A. Gestion efficace des responsabilités législatives relatives à la prise de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition.	En cours de réalisation	Objectif atteint.
B. Planification stratégique pour préparer la CNLC à répondre aux annonces du gouvernement concernant l'introduction de modifications à la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition.	Engagement précédent	Objectif atteint.
C. Mise en œuvre de plans visant à habiliter la CNLC à assumer ses responsabilités en matière de prise de décisions sur la libération conditionnelle des délinquants sous responsabilité provinciale en Colombie-Britannique.	Nouveau	Objectif atteint.
D. Amélioration de la gestion de l'information à l'appui des responsabilités de la CNLC en matière de mise en liberté sous condition grâce au développement et à la mise en œuvre d'un système automatisé sur la mise en liberté sous condition.	Engagement précédent	Objectif atteint.
E. Gestion efficace des responsabilités législatives concernant les processus de mise	En cours de	Objectif atteint.

2. Raison d'être

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions des diverses formes de mise en liberté sous condition des délinquants. Elle rend également des décisions concernant le pardon et formule des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC), la Loi sur le casier judiciaire (LCJ) et le Code criminel. La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. De plus, les dispositions relatives à la transparence et à l'obligation de rendre compte énoncées dans la LSCMLC attribuent à la Commission des responsabilités législatives de grande envergure, y compris les activités suivantes : prestation de renseignements aux victimes d'acte criminel, observateurs aux audiences, accès au registre des décisions de la Commission, information du public et enquêtes sur les incidents tragiques survenus dans la collectivité. La LCJ confère à la Commission le pouvoir d'octroyer ou de révoquer des pardons relativement à des condamnations pour des infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations du ministre de la Sécurité publique, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve le recours à la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral.

Mission et valeurs

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaises sur la mise en liberté sous condition et sur le pardon et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La Mission établit quatre valeurs fondamentales :

- contribution au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire;
- respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité;
- conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation de la Mission.

1. Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2007-2008 de la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC). Le document a été préparé en fonction des principes de présentation de rapports contenus dans le Guide de préparation de la Section III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement :

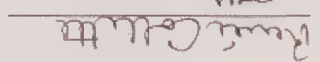
- Il est conforme aux exigences particulières du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il est présenté conformément aux résultats stratégiques et à l'architecture des activités de programmes (AAP) approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente des renseignements cohérents, complets, équilibrés et fiables;
- Il comporte un modèle de responsabilisation pour les résultats visés et atteints avec les ressources allouées à la CNLC;
- Il fait état des sommes qui ont été approuvées dans le cadre du Budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.

Rena Collette

pour Mario Dion

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

assumer nos responsabilités quotidiennes. J'ai confiance, cependant, que la Commission est en mesure de relever ces défis et d'apporter des améliorations qui continueront de contribuer à la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants dans la collectivité.


Mario Dion

Président, Commission nationale des libérations conditionnelles

La sécurité du public est le principal objectif de la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC), et celle-ci doit rendre des comptes aux Canadiens à cet égard. Les Canadiens s'attendent à ce que la Commission prenne des décisions en matière de mise en liberté sous condition et de pardon qui permettent la réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants dans la collectivité. Cela n'est pas surprenant, étant donné les conséquences graves de la récidive pour les victimes et la collectivité. Pour ces raisons, les plans et les priorités de la Commission visent constamment l'amélioration continue de tous les aspects de l'exécution des programmes, en particulier les mesures qui renforcent la capacité de celle-ci de prendre des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition et de pardon.

L'amélioration continue est essentielle parce que le processus décisionnel de la Commission est devenu encore plus complexe et plus exigeant ces dernières années, au cours desquelles nous avons dû faire face à une lourde charge de travail et à une population carcérale plus difficile caractérisée par des antécédents criminels plus chargés, la prévalence plus grande de la violence, l'affiliation plus fréquente à des gangs et des problèmes de santé mentale et de toxicomanie plus graves.

Selon les données de notre Rapport ministériel sur le rendement (RMR) pour 2007-2008, nous avons réalisé des progrès importants en ce qui concerne nos plans d'amélioration. D'après les données sur le rendement, 95 % des libérations conditionnelles n'ont pas donné lieu à une récidive, et 99 % à un nouveau crime de violence. En fait, au cours des dix dernières années, le pourcentage de condamnations de libérés conditionnels par suite de crimes de violence a diminué de 65 %. De même, 96 % des pardons accordés demeurent en vigueur, ce qui montre que la plupart des personnes qui demandent le pardon ne récidivent pas dans la collectivité.

La Commission vise l'amélioration continue non seulement de son processus décisionnel, mais aussi des mesures ayant pour but de répondre aux besoins en renseignements des victimes d'actes criminels. À cet égard, en 2007-2008, la Commission a conçu des affiches et des brochures à l'intention des victimes et elle a distribué celles-ci aux fournisseurs de services aux victimes dans tout le pays, elle a créé un module dans son site Web qui permet aux victimes d'effectuer une visite visuelle d'une audience de la CNLC, elle a offert des services de traduction simultanée aux victimes au cours des audiences et elle a créé une structure pour l'utilisation de la technologie de la vidéoconférence pour permettre aux victimes d'avoir accès à nos audiences. À la base, pour offrir des programmes de qualité, il faut avoir un personnel qualifié — des commissaires qualifiés en tant que décideurs et des membres du personnel qualifiés pour aider les commissaires à assumer leurs responsabilités en matière de prise de décision. Le RMR de 2007-2008 fait ressortir les progrès que la Commission a accomplis dans le domaine de la planification efficace des ressources humaines afin d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés.

La sécurité du public est notre principal objectif. Il n'est pas facile de contribuer efficacement à la sécurité du public, compte tenu des défis importants auxquels nous devons faire face pour

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : APERÇU	1
Message du président.....	1
1. Déclaration de la direction.....	3
2. Raison d'être	4
3. Aperçu des priorités.....	5
4. Sommaire du rendement	6
5. Description générale du rendement de la CNLC.....	10
6. Environnement opérationnel et contexte	11
SECTION II : ANALYSE PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	14
1. Décisions judiciaires concernant la mise en liberté sous condition.....	14
2. Des processus touchant la mise en liberté sous condition qui sont transparents et qui satisfont à l'obligation de rendre des comptes	20
3. Décisions judiciaires en matière de pardon	24
SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	28
1. Structure de l'exécution des programmes.....	28
2. Partenariat pour l'exécution des programmes	28
3. Aperçu du rendement financier.....	29
4. Commission nationale des libérations conditionnelles – États financiers.....	36
SECTION IV : AUTRES RENSEIGNEMENTS	52
1. Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelle.....	52
2. Personnes-ressources	52
3. Initiatives horizontales.....	53

Commission nationale des libérations conditionnelles Rapport sur le rendement



Pour la période se terminant le
31 mars 2008

L'honorable Peter Van Loan, C. P., député
Ministre de la Sécurité publique

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à [http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-trmr/2007-2008/guide\(00-fra.asp\)](http://www.lbs-sct.gc.ca/dpr-trmr/2007-2008/guide(00-fra.asp))). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/esl-prc/eslmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structure en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent de crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B7J1-4/8-2008

ISBN 978-0-660-63749-5



Commission nationale des libérations conditionnelles Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



National Research Council Canada

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/53-2008
ISBN 978-0-660-63750-1

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimate.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat



National Research
Council Canada

Conseil national
de recherches Canada

NRC · CNRC

Departmental Performance Report

National Research Council Canada

For the period ending 31 March 2008

Tony Clement
Minister of Industry

TABLE OF CONTENTS

SECTION I – AGENCY OVERVIEW	1
MINISTER’S MESSAGE	1
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	1
SUMMARY INFORMATION	5
NRC’S OVERALL PERFORMANCE FOR 2007-08	9
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	15
PROGRAM ACTIVITY: RESEARCH AND DEVELOPMENT	15
PROGRAM ACTIVITY: TECHNOLOGY AND INDUSTRY SUPPORT	29
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION.....	43
NRC’S LINK TO THE GOVERNMENT OF CANADA OUTCOME AREAS	43
NRC RESOURCES	44
SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST.....	84
ORGANIZATIONAL INFORMATION	84
AWARDS AND ACHIEVEMENTS	92
HOW TO REACH US.....	94

Acronyms and Abbreviations

AIP	Atlantic Investment Partnership
ALMA	Atacama Large Millimeter Array
CBRN	Chemical, Biological, Radiation and Nuclear
cGMP	Current Good Manufacturing Practices
CFHT	Canada-France-Hawaii Telescope
CRTI	CBRN Research and Technology Initiative
CTI	Competitive Technology Intelligence
DND	Department of National Defence
DRDC	Defence Research and Development Canada
FCHP	Fuel Cell and Hydrogen Program
FTE	Full-Time Equivalent
GHI	Genomics and Health Initiative
HRM	Human Resources Management
IP	Intellectual Property
IPF	Industry Partnership Facility
ITA	Industrial Technology Advisor
JCMT	James Clerk Maxwell Telescope
LRP	Long Range Plan for Astronomy and Astrophysics
LTRC	Language Technologies Research Center
MRI	Magnetic Resonance Imaging
MSE	Medium-Sized Enterprise
NIC	NRC Information Centre (NRC-CISTI)
NINT	National Institute for Nanotechnology
NMI	National Metrology Institute
NRC	National Research Council Canada
NRC-AMTC	Aerospace Manufacturing Technology Centre
NRC-ATC	Aluminium Technology Centre
NRC-BRI	Biotechnology Research Institute
NRC-CHC	Canadian Hydraulics Centre
NRC-CISTI	Canada Institute for Scientific and Technical Information
NRC-CPFC	Canadian Photonics Fabrication Centre
NRC-CSIR	Centre for Sustainable Infrastructure Research
NRC-CSTT	Centre for Surface Transportation Technology
NRC-GTL	Gas Turbine Laboratory
NRC-HIA	Herzberg Institute of Astrophysics
NRC-IAR	Institute for Aerospace Research
NRC-IBD	Institute for Biodiagnostics
NRC-IBS	Institute for Biological Sciences
NRC-ICPET	Institute for Chemical Process and Environmental Technology
NRC-IFCI	Institute for Fuel Cell Innovation
NRC-IIT	Institute for Information Technology
NRC-IMB	Institute for Marine Biosciences
NRC-IMI	Industrial Materials Institute
NRC-IMS	Institute for Microstructural Sciences

NRC-INMS	Institute for National Measurement Standards
NRC-INH	Institute for Nutrisciences and Health
NRC-IOT	Institute for Ocean Technology
NRC-IRAP	Industrial Research Assistance Program
NRC-IRC	Institute for Research in Construction
NRC-PBI	Plant Biotechnology Institute
NRC-SIMS	Steacie Institute for Molecular Sciences
NSERC	Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
OAG	Office of the Auditor General of Canada
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OTEC	Ocean Technology Enterprise Centre
PEMFC	Proton Exchange Membrane Fuel Cells
PRI	Policy Research Initiative
R&D	Research and Development
S&T	Science and Technology
SMEs	Small- and Medium-sized Enterprises
SOFC	Solid Oxide Fuel Cells
STM	Scientific, Technical and Medical
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
TIS	Technology and Industry Support

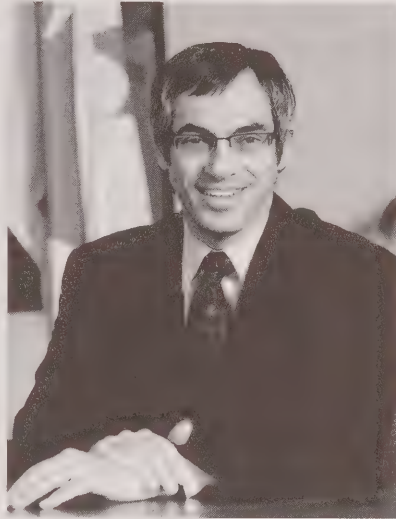
Section I – Agency Overview

Minister's Message

The Industry Portfolio experienced a busy and successful 2007–2008. As Minister of Industry, I am pleased with the progress made on our mission to foster a competitive, knowledge-based economy that benefits all Canadians.

A competitive economy is one that provides jobs and opportunity to Canadians, and top-quality products and services to consumers. Our economic performance underpins the quality of life we enjoy in this country, and the National Research Council Canada is making important contributions to this mission.

The Industry Portfolio is composed of Industry Canada and 10 other agencies, Crown corporations and quasi-judicial bodies. These organizations collectively advance Canada's industrial, scientific and economic development, and help ensure that we remain competitive in the global marketplace.



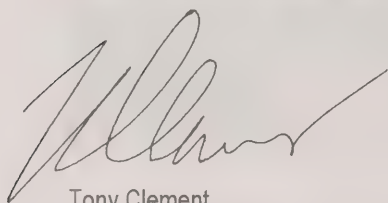
As a country, we must remain focused on how we can continue to provide an innovative and entrepreneurial economic environment, help our businesses capitalize on opportunities, and provide choice and quality to consumers. The global marketplace continues to evolve, changing with it the dynamics that influence Canada's performance. I am proud to say that the Industry Portfolio is playing its part:

- We are working to make our market for wireless services more competitive, this year launching the policy framework for the Advanced Wireless Services spectrum auction. The framework aims to provide more choice and better service for consumers and businesses — something that we believe will also lead to lower prices.
- We issued guidelines clarifying the application of the Investment Canada Act as it relates to foreign state-owned enterprises investing in our country to ensure that Canadians continue to enjoy all the benefits that foreign investment delivers.
- We instituted an independent Competition Policy Review Panel to review and report on key elements of Canada's competition and investment policies and to ensure that they are working to the full benefit of Canadians.
- We created an Automotive Innovation Fund to provide support to automotive firms undertaking large-scale, strategic research and development (R&D) projects to build innovative, greener and more fuel-efficient vehicles. Similarly, investments made through the Strategic Aerospace and Defence Initiative continue to encourage strategic R&D that will result in innovation and excellence in new products and services.

One of my key priorities as Industry Minister continues to be our country's science and technology (S&T) strategy, *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage*, announced by Prime Minister Harper in May 2007.

- Budget 2008 included measures and initiatives in support of our S&T Strategy that total \$654 million over the next three years.
- We put in place the new Science, Technology and Innovation Council to provide the government with objective policy advice on Canada's S&T issues.
- The government allocated \$105 million in 2007–2008 to support the operations of seven new Centres of Excellence, pilot projects that have the potential to make Canada a global leader in fields of research that offer a strategic opportunity for Canadian industry.
- This past March, Canada's two-armed robot, Dextre, was successfully installed on the International Space Station.

This has been a year of progress and success, and it is my pleasure to present the National Research Council Canada's *Departmental Performance Report* for 2007–2008. I am committed to building on these successes in 2008 and beyond, and I will continue to work with officials in the Industry Portfolio to make Canada more efficient, productive and competitive.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tony Clement', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

Tony Clement
Minister of Industry

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007-2008 Departmental Performance Report for the National Research Council Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2007-2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcomes and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Dr. Pierre Coulombe
President

Summary Information

Raison d'être

The National Research Council (NRC) is the Government of Canada's leading resource for science and technology (S&T) and innovation with a business focus on:

- improving the social and economic well-being of Canadians;
- fostering industrial and community innovation and growth through technology and industry support; and
- supplying excellence and leadership in research and development (R&D).

Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage through NRC

NRC is moving forward with an important role in helping to achieve the goals of the Government of Canada's Science and Technology Strategy, *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage*, announced by the Prime Minister in May 2007. The new federal S&T Strategy sets out a multi-year framework to create a competitive advantage for Canada through S&T. It focuses on the principles of promoting world-class excellence, focusing on priorities, fostering partnerships and enhancing accountability. It sets out a plan to foster three distinct S&T advantages for Canada:

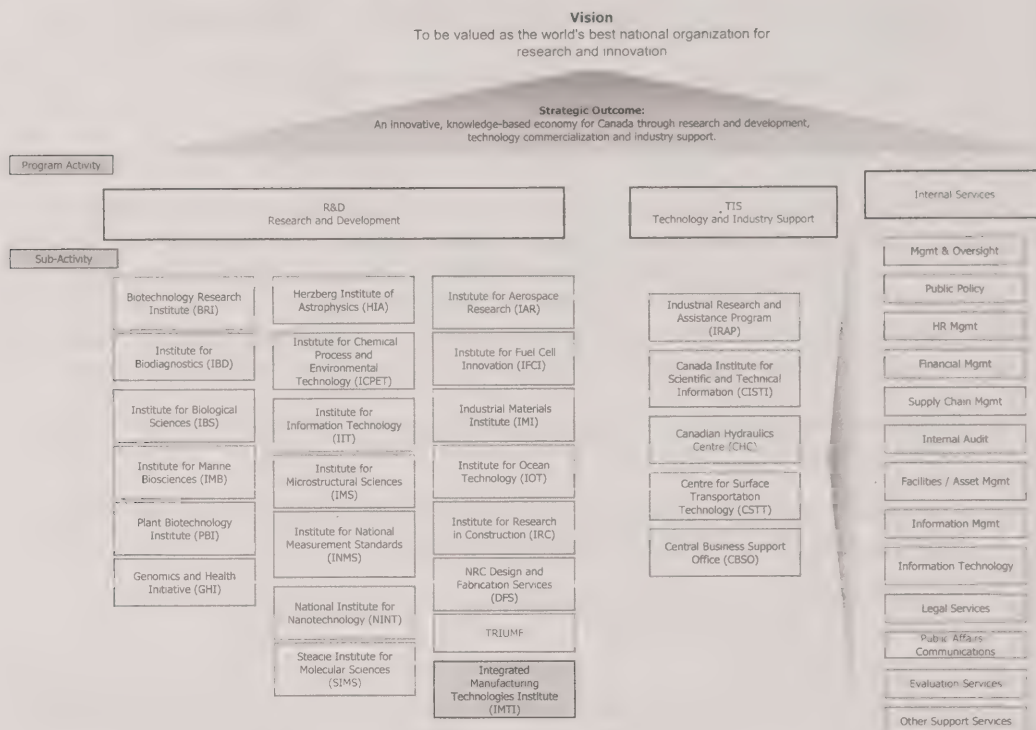
- **Entrepreneurial Advantage** – translating knowledge into commercial applications for greater wealth generation and quality of life;
- **Knowledge Advantage** – being at the leading edge of important developments that generate health, environmental, societal and economic benefits;
- **People Advantage** – attracting highly skilled people and educated people for a flexible workforce that can compete globally.

NRC's own Strategy to 2011, *Science at Work for Canada*, is consistent with these principles and objectives and establishes NRC as an important vehicle to help deliver on the new federal S&T Strategy. NRC is enhancing Canada's Entrepreneurial Advantage by meeting the needs of industry for targeted research and by transferring its discoveries to the private sector. To support Canada's Knowledge Advantage, NRC is strategically contributing to the four research priority areas identified in the federal S&T Strategy: environmental science and technologies; natural resources and energy; health and related life sciences and technologies; and information and communication technologies (ICT). NRC will anticipate and respond to important national priorities by engaging innovation system participants in multi-stakeholder collaborations and developing key competencies that will prepare NRC to support Canada's current and future S&T priorities. Lastly, but critically important, NRC is supporting the People Advantage, by attracting and retaining highly-skilled workers needed to thrive in a global economy. Through establishing entities such as the National Institute for Nanotechnology (NINT) and the NRC Institute for Nutrisciences and Health (NRC-INH), for example, NRC is helping to build strong multidisciplinary teams of international calibre researchers to deliver leading-edge work for Canada.

NRC's Approved Program Activity Architecture

NRC's basis for reporting to Parliament is its Program Activity Architecture (PAA). The PAA seeks to describe how the NRC manages the resources under its control to achieve intended results. Two Program Activities contribute to NRC's strategic outcome. Each Program Activity is in turn associated with several program sub-activities as depicted in the Figure 1-1 below.

Figure 1-1: NRC's Program Activity Architecture



Note: As part of the program realignment and priority setting exercise that took place in September 2007, the NRC-Integrated Manufacturing Technologies Institute's resources were re-allocated to the NRC-Industrial Materials Institute and the NRC-Institute for Research in Construction.

Table 1-1: NRC Financial Resources (\$ millions)

2007-2008		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
712.4	865.9	771.2

Table 1-2: NRC Human Resources (Full-Time Equivalents)

2007-2008		
Planned	Actual	Difference
4,044	4,280	(236)

Note: Due to rounding figures may not add to total shown

Table 1-3: Departmental Priorities

Name	Type	Performance Status
1. R&D in Key Sectors and Areas Critical to Canada's Future	Ongoing	Successfully met
2. Community Technology Clustering Initiatives	Previously committed	Successfully met
3. Integrated Industry Support that Engages Key Players	Ongoing	Successfully met
4. Program Management for a Sustainable Organization	Ongoing	Successfully met

Table 1-4: Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome: An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support			2007-08		Contributes to the following priorities
	Expected results	Performance Status*	Planned Spending (\$ million)	Actual Spending (\$ million)	
Research and Development	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to the federal S&T strategy and initiatives • Leadership in new and emerging research domains • Excellence in R&D and innovation • Stewardship of large-scale S&T infrastructure • Research that benefits Canadians • Harmonization of international standards • New international S&T alliances 	Successfully met	413.88	393.09	Priority 1 and Priority 2
Technology and Industry Support	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to the federal S&T strategy and initiatives • Advancement of new technology-based companies • Access to new technologies for Canadian companies through patents and licensing • Enhanced innovation capacity of firms • Improved dissemination of knowledge • Supporting Canadian industry 	Successfully met	194.00	187.36	Priority 2 and Priority 3

Strategic Outcome: An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support			2007-08		Contributes to the following priorities
			Planned Spending (\$ million)	Actual Spending (\$ million)	
	Expected results	Performance Status*			
Technology Clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to the federal S&T strategy and initiatives • Competitive research and development base for cluster development • Innovative firms and deep talent pools in regions across Canada • Community ownership of cluster initiatives – local leadership and strategies • Improved quality of life through increased productivity and new technology-based solutions in health, for industry, the environment, etc. 	Successfully met	30.04	57.99	Priority 2
Internal Services**	<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of clear corporate strategic direction • Enhanced corporate governance • Enhanced decision support • Effective research management practices • Long-term stability of financial, human and capital resources • Effective communications with NRC stakeholders 	Successfully met	74.51	132.71	Priority 4

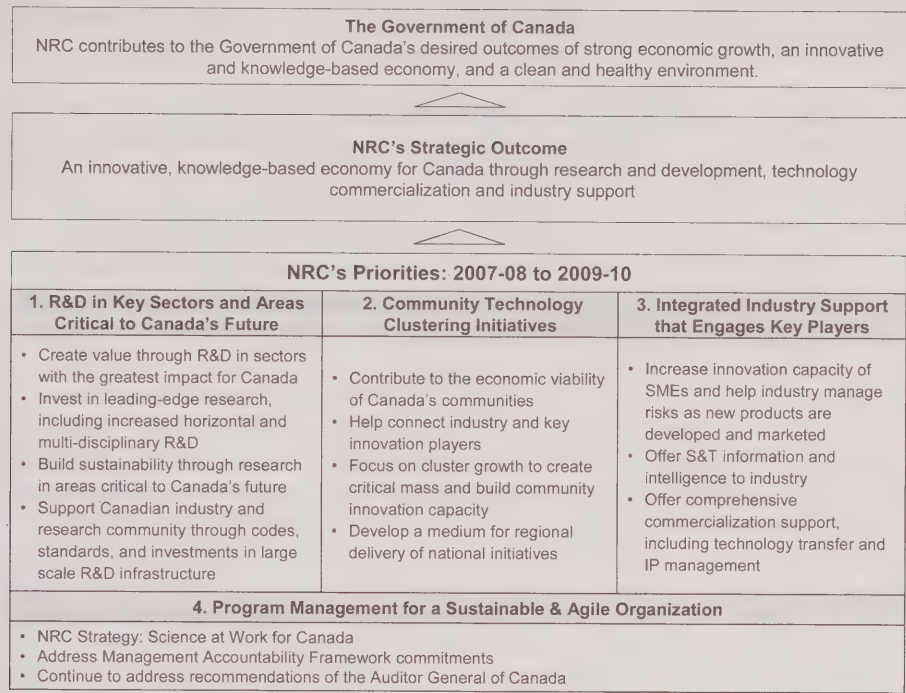
* Expected Results identified in the NRC 2007-08 RPP apply to a three-year period; therefore, performance is based on the overall progress towards the expected results.

** NRC's Corporate Branches provide policy, program advice and executive support for the coordination and direction of NRC's operations and the NRC Council contributing directly to Priority 4 and in a corporate support capacity, to Priorities 1, 2 and 3.

NRC Benefits to Canadians

NRC delivers on its strategic outcome by creating wealth, knowledge and social capital for Canadians. Figure 1-2 highlights the plans and priorities identified in the 2007-08 to 2009-10 period (as identified in the NRC 2007-08 Report on Plans and Priorities (RPP)).

Figure 1-2: NRC Benefits to Canadians



NRC's Overall Performance for 2007-08

Operating Environment

NRC has unique attributes that shape its operating environment, including:

- A national S&T infrastructure positioned to improve Canada's innovation capacity in existing and emerging fields of research, build networks for researchers and businesses, train highly qualified personnel, create new technology-based companies and jobs and transfer knowledge and technology to Canadian companies.
- A core strength of over 4,000 talented and dedicated people, 17 research institutes, 15 industrial partnership facilities, the Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP), the Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) and two technology centres.
- The ability to help companies move from discoveries in the laboratory to the development, prototyping and commercialization of these ideas and technologies for the global marketplace.
- The capacity to adopt an integrated approach that brings research, technologies and industrial links together to provide access to international S&T infrastructures.
- The skills to manage research projects towards specific outcomes as well as long-term goals.
- The capability to bring together multi-disciplinary research teams to tackle issues of national importance.
- The ability to put together national programs for delivery in regions across the country.

National S&T Infrastructure

NRC delivers a national S&T program with laboratories, centres and facilities in communities across Canada (http://www.nrc-cnrc.gc.ca/contact/IBP_e.html).

Ownership, Management and Maintenance of Capital Assets

Responsible for its own highly technical and complex operations, NRC manages 185 buildings totalling approximately 560,140 square metres of space.

Funding

NRC is funded through government appropriations. In the course of providing technical services to companies and other organizations, it recovers its costs for the purpose of reinvesting in the operation and maintenance of equipment and facilities.

Internal Factors

The ability to perform at the leading-edge of R&D and to support Canadian industry in becoming more technology intensive and innovation-driven requires the best available equipment, facilities and highly qualified scientists, engineers, technicians and other professionals. NRC faced challenges in sustaining these key resources over the last several years and focused on strategies to address them.

In 2007-08, NRC initiated a review of all of its programs under its R&D Program Activity. This reorientation and refocusing of NRC's R&D activities was done to enable NRC to better focus on its strategies, build critical mass and be a more responsive, agile and sustainable organization. This exercise was part of an organizational shift towards key sector plans, the development and implementation of national programs and the drive for new partnerships. Of note, the London-based NRC-Integrated Manufacturing Technologies Institute was eliminated as a stand-alone entity and instead NRC has concentrated its research competencies in its construction and manufacturing programs. At the NRC-Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) in Halifax, NRC shifted some of its research activities away from a thrust in aquaculture to programs that better link with national priorities, particularly health and wellness. As well, the Urban Roads subprogram of the NRC-Institute for Research in Construction (NRC-IRC) was discontinued as it was determined that those activities could be more effectively be performed by the academic sector. Other changes were implemented in order to eliminate or realign research activities which were deemed to be a low priority, or demonstrated low efficiency, effectiveness, or relevancy. As a result, in September 2007, 88 employees in indeterminate (continuing) positions were workforce adjusted. Following this exercise, NRC placed 48% of surplus employees into assignments or continuing positions. The placement rate by bargaining agent was 57% for Research Council Employees' Association and 23% for Professional Institute of the Public Service of Canada. In terms of regional impact, the greatest impact was in London, Ottawa, and Halifax.

In 2007-08, NRC began implementation of a new organizational structure for its communications function. It aligns with, and positions NRC's communications function, structure, competencies and resources to support NRC's Strategy as well as relevant Government of Canada S&T priorities.

External Factors

Economic Context – Canadian economic performance continued at a solid pace in 2007 with a real gross domestic product (GDP) growth rate of 2.7%, a slight deceleration from the 2.8% in 2006,

matching the average growth for the past five years.¹ Real personal expenditure on consumer goods and services was the strongest contributor, advancing 4.7% in 2007, its best performance since 1985. Labour income (up 6.1%) and corporate profits (up 5.8%) contributed to that strength.²

Employment creation was at a three-decade high, bringing the unemployment rate down to 6% for 2007, its lowest level since 1974. Employment grew 2.3% with 382,100 net new jobs created. Over three times as many full time jobs were created as part time jobs (293,400 versus 88,600), but growth in part time jobs was faster at 3% than that of full time jobs at 2.2%, in contrast to the two previous years where full time job growth exceeded part time job growth.³

Relative to key currencies, the annual average value of the Canadian dollar appreciated against the U.S. dollar and the Japanese yen in 2007, by 5.5 % and 6.9% respectively in 2007, continuing the trend that began in 2003. The trend changed however against the euro and the pound with the Canadian dollar depreciating by 3.1% and 2.8%, respectively, on an annual average basis.⁴

In Canada, private equity firms raised \$5.8 billion in 2007, compared to \$10.3 billion in 2006. Venture capital, accounted for 20% of the private equity market in 2007 compared to 16% in 2006. Venture capital activity focused even more heavily on expansion and other late-stage transactions in 2007, which captured 62% of total dollars invested. The higher levels of venture capital market activity experienced in 2007 can be attributed largely to the quality and quantity of opportunities on offer in Canada's emerging technology sectors.⁵

Dynamic local sector clusters and entrepreneurial communities have attracted more attention from risk investors, both at home and abroad. In 2007, Canada saw rising activity across all major sectors of interest – communications and IT, biopharmaceuticals and other life sciences and, increasingly, environmental technology. Key urban locales, such as Vancouver, Toronto, Waterloo, Ottawa and Montreal, are being recognized globally as fast-maturing innovative hubs, spawning a number of promising startups.⁶

Performance on 2007-08 Priorities

The following section summarizes NRC'S overall performance in relation to its 2007-08 priorities, listed in Table 1-3.

1. R&D in Key Sectors and Areas Critical to Canada's Future – Successfully met.

Research and innovation are critical to Canada's future economic growth and an improved quality of life for Canadians. As Canada's foremost R&D agency, NRC concentrates its efforts on two vital elements of R&D excellence: quality and relevance. In 2007-08, NRC played a key role in helping Canada reach its full potential by performing research in fields that are of current and future importance from a social and economic perspective, in line with the federal S&T Strategy.

¹ Canada's State of Trade: Trade and Investment Update 2008, http://www.dfait-maeci.gc.ca/eet/pdf/DFAIT_State_of_Trade-2008_e.pdf

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Private Equity Canada 2007, Thomson Reuters Canada and McKinsey & Company. <http://www.canadavc.com/files/public/PrivateEquityCanada2007.pdf>

⁶ Ibid

NRC's R&D provided Canadian companies with increased access to new technologies through patents and licences creating an Entrepreneurial Advantage for Canada. In 2007-08, NRC R&D led directly to the creation of intellectual property (IP), with 196 patents applied for during the year and 69 patents obtained from applications made in previous years. NRC also signed 98 new technology licensing agreements with industry, contributing to the flow of innovation into business applications. These activities contributed to the program activity's expected result of advancement of new technology-based companies. NRC researchers published technical reports, presented papers in conference proceedings and produced technical reports for clients during the year, disseminating knowledge for innovation and long-term value creation for Canadian industry and the public at large.

NRC's leadership standing in new and emerging research domains remained high. To contribute to Canada's S&T Knowledge Advantage, NRC conducted research in areas of economic and social importance. From an economic perspective, investment and research in aerospace technology such as composite material aircraft components and turbine engine icing certification has kept Canada among the world leaders in this sector. Nanotechnology R&D at NRC resulted in advances to extend the service life of concrete and established novel approaches to nano-engineering of concrete structures. Improved materials, catalysts and advanced modeling and testing methods continued to solidify Canada's position at the leading-edge of fuel cell technology.

NRC also completed R&D activities that contributed to the well-being of Canadians. Genome research is ongoing in areas such as food production (e.g., productivity of canola crops) and treating of human and animal disease (e.g., cancer identification, diagnostic tools for heart attack patients, controlling human cholesterol levels). NRC researchers also conducted research in the areas of bioactives and nutraceuticals. Extracts and bioactives from such plants as cranberries, blueberries, hemp, hops and poppies were screened and evaluated for anti-oxidant, neuro-regeneration and anti-cancer effects. Novel techniques using magnetic resonance imaging (MRI) technology were developed and tested with positive results. These will eventually lead to less invasive diagnosis of breast cancer. R&D work was also completed to develop analytical methods for rapid and highly sensitive detection of chemical warfare agents, toxic agrochemicals and other toxins, to enhance the security of Canadians.

Collaborating with industry and academia to further scientific frontiers was also a cornerstone activity for NRC during the reporting period. Major contributions in astronomy, sub-atomic particle physics and neutron beam experiments were made, such as:

- Nanowave Technologies of Etobicoke, Ontario licensed a component of the Band 3 receivers, developed by NRC for the Atacama Large Millimetre Array (ALMA), manufacturing the 300 amplifiers needed for ALMA and marketing the technology globally to universities, research labs and semiconductor companies to be used in telecommunication systems, solid state physics research, materials research and low temperature physics research.
- The Canadian Neutron Beam Centre (CNBC) applied new neutron beam methods to soft materials and nanostructures and employed a new specialized spectrometer to study new hydrogen storage materials for clean energy.
- The TRIUMF experimental facility TITAN made a mass measurement of Lithium-11 and Helium-8, the world's first precision measurement of these extremely short-lived isotopes.

NRC also continued to work with international standards bodies, ensuring compatibility of Canada's National Metrology Standards with those around the globe, assisting in the development of new measurement science (e.g., nanotechnology) and determining standards and methods of measurement that impact directly on the ability of Canadian firms to trade internationally.

2. Community Technology Clustering Initiatives – Successfully met.

In support of Canada's S&T Knowledge Advantage, NRC continued to explore and develop innovative models for S&T partnership and collaboration between federal departments and agencies and other sectors. During the reporting period, NRC was involved in the ongoing development of 11 technology clusters across the country. Technology clusters are community partnerships focused on building competitive advantage through research and innovation. NRC helped clusters develop technology road maps and fostered alliances that are being used to transfer technology to the cluster participants. These clusters focus on areas such as life sciences, information technology and e-business, ocean technology, aluminium transformation, photonics, biomedical technologies, plants for health and wellness, nanotechnology, fuel cell and hydrogen technology, nutrisciences and health, and sustainable infrastructure. Priority 2 contributes to the achievement of NRC's Strategic Outcome by fostering innovation and economic growth through community partnerships.

To contribute to increasing the impact of federal business R&D assistance programs, NRC-IRAP engaged and linked regional groups, through development of technical, financial and business networks that are the foundation of technology clusters. Over \$1.5 million was contributed to 45 innovation support organizations within six of the technology clusters in which NRC is involved and nearly \$1.3 million in non-repayable contributions were made to 30 individual firms within the clusters, toward technological research projects. Examples of cluster successes during the year include a \$40 million initial public offering (IPO) of IMRIS Inc., a spin-off of NRC Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) within the Manitoba Biomedical cluster and filing of a patent on a biomarker for prostate cancer jointly between NRC-IIT and the Atlantic Cancer Research Institute, from the New Brunswick information technology cluster.

NRC also continued to develop, build and operate Industry Partnership Facilities (IPFs) across Canada, providing unique facilities that are workplaces for collaborative research and incubation of new firms, including NRC spin-offs. IPFs also serve as resource locations for small- and medium-sized Enterprises (SMEs) and new enterprises. NRC currently has 15 IPF locations across the country, supporting 140 incubating firms in 2007-08, an increase of 10% from the previous reporting period.

3. Integrated Industry Support that Engages Key Players – Successfully met.

In 2007-08, the NRC Technology and Industry Support (TIS) portfolio worked closely with the NRC R&D portfolio to support the Government of Canada's commercialization priority under the Entrepreneurial Advantage. Activities to increase the commercialization of research include technology licensing, provision of pre-commercialization assistance, mentoring and provision of business intelligence, access to national and international networks, knowledge dissemination and expertise, as well as helping companies create new products and/or technologies.

Industrial Technology Advisors (ITAs) from NRC utilized in-house developed capabilities to capture competitive technical intelligence to support Canadian industry. This facilitated better decision making on technology investments and research directions for NRC clients. An assessment completed during the year indicated that over the previous five years, NRC-IRAP client firms' sales grew an average of 28% and overall firm employment grew 30%, with company assets growing by 15%.

NRC provides access to S&T information and intelligence to industry, with sophisticated tools and services to accelerate discovery, innovation and commercialization within Canada's research and innovation community. During the reporting period, NRC completed 485,000 document orders for clients in the academic, health, government and industry sectors. A new suite of services, under the *Discover* banner, was launched to provide Canadians with faster and easier access to over 15 million S&T articles in the collection. The NRC Virtual Library provided NRC institute researchers with desktop access to licensed electronic journals and databases, with 258,000 site visits accumulated during the year. NRC continued to publish scientific journals, which have over 13,900 subscribers in 101 countries. In 2007-08, 6,192 authors were published in 16 respected, peer-reviewed journals. NRC published five books during the year, with another nine in production.

A 2007 Impact Evaluation found the extent to which NRC-IRAP, a federal business R&D assistance program, stimulates wealth creation within Canada is demonstrated by the overall net socio-economic benefits that it generates. By aggregating the impacts resulting from individual client-firm's sales growth, cost reductions and the value of the advisory services provided to Canadian SMEs, between 2002 and 2007, the total wealth creation benefits of NRC-IRAP were in the range of \$2.3 to \$6.5 billion.

4. Program Management for a Sustainable Organization – Successfully met.

Performing leading-edge R&D and supporting Canadian industry to become more technology intensive and innovative requires state-of-the-art equipment and infrastructure, as well as highly skilled scientists, engineers, technicians and other professionals. During the reporting period, NRC established its corporate business plan for the next three fiscal years. The plan outlines an approach to enhance the financial flexibility of NRC, while ensuring financial and non-financial resources are aligned in support of the organization's priority programs. NRC initiated a new organizational resource allocation process during the fourth quarter of 2007-08, requiring all institutes, programs and branches to develop and submit business plans annually. Funding of initiatives was based on the alignment of individual business plans with the corporate plan and the requirement to help NRC deliver on its priorities and the federal S&T Strategy.

Significant investments in S&T infrastructure were also made during the year. Approximately \$5.7 million was invested to address the most pressing infrastructure needs, focusing on health and safety, as well as asset life-cycle management. NRC also continued to invest in internal audit capacity, to assist in maintaining accountability across its program delivery. Five internal audits were conducted during the period and six more initiated. The independent Audit, Evaluation and Risk Management Committee, a sub-committee of NRC Council, which is comprised of members external to NRC, reviewed these reports. From an external audit perspective, NRC is currently addressing the recommendations provided by the Office of the Auditor General (OAG).

Section II – Analysis of Program Activities

This section provides an overview of how NRC's Program Activities contributed to the progress made toward its strategic outcome. NRC Program Activities provide a balance between conducting R&D and delivering technical and innovation support services to industry and the public.

Strategic Outcome

An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support.

Program Activity: Research and Development

This program activity includes research programs, technology development initiatives and management of national science and engineering facilities. These efforts all focus on key technological and industrial areas of Canada's economy where NRC has specific roles and recognized competencies and where it can have a significant impact.

Financial Resources (\$ million)		
Planned	Total Authorities	Actual
493.1	636.4	549.5

Human Resources – Full Time Equivalent (FTEs)		
Planned	Actual	Difference
3,160	3,258	(98)

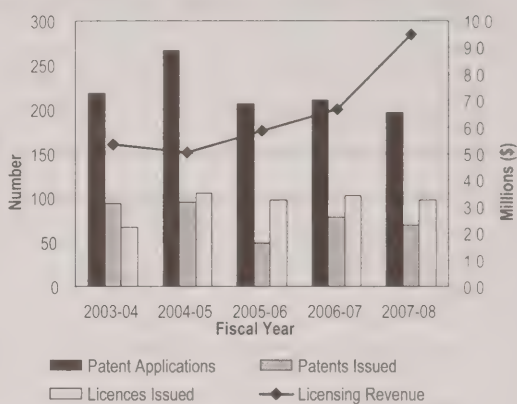
Performance Highlights

Performance Indicators (as identified in the 2007-08 RPP)	Results
Technology transfer (patents, licences)	<ul style="list-style-type: none"> – 69 new patents received – 196 new patent applications – 98 licences issued
Spin offs/ ins	<ul style="list-style-type: none"> – 68 companies created since 1995
Publications in refereed journals / proceedings and technical reports	<ul style="list-style-type: none"> – 1,330 published articles in refereed journals – 1,541 technical reports produced
External grants	<ul style="list-style-type: none"> – 207 grants provided to NRC researchers and their partners
Leadership and contribution to federal horizontal initiatives	<ul style="list-style-type: none"> – Genomics R&D Horizontal Initiative - Licensing agreement with a Canadian biotech company for the worldwide therapeutic and diagnostic rights to Clusterin-specific antibodies for the treatment of cancer.
Multi-researcher networks and centres of excellence	<ul style="list-style-type: none"> – Participated in 118 research networks – 217 positions held on editorial boards of scientific journals – 473 adjunct professorships appointments in Canadian universities
Number and value of international collaborative agreements	<ul style="list-style-type: none"> – 118 new international collaborative agreements worth \$109 million – 407 new Canadian collaborative agreements with partners worth \$159 million
Increase in research collaborations, licensing, joint patent applications, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – 42% increase in licensing revenue

Research and innovation are critical to Canada's future economic growth and an improved quality of life for Canadians. As Canada's foremost R&D agency, NRC concentrates its efforts on two vital elements of R&D excellence: quality and relevance. In 2007-08, NRC played a key role in helping Canada reach its full potential by performing research in fields that are of current and future importance to the Canadian economy and that addressed important public and Government priorities. To achieve this, NRC worked in collaboration with industry, university and government partners in Canada and abroad. Creating value from knowledge, providing a national S&T infrastructure, maintaining and fostering international alliances and supporting the commercialization of federal R&D are integral parts of NRC's business.

A new patent is a key step in the continuum from discovery to innovation. The strategic management of IP contributes to the innovative capacity of firms. In 2007-08, NRC applied for 196 new patents and secured 69 patents from applications made in previous years. Forty-nine percent of these were issued in the U.S., an Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) recognized measure of competitiveness. Based on a 2003 benchmarking study of best practices in IP management, conducted internally, NRC changed its approach to screen disclosures early; conduct market research and patent analysis assessments; and regularly review its IP portfolio to generate, identify and develop more "high potential commercial value" IP.

Figure 2-1: NRC IP Portfolio (2003-2008)



Source: NRC Performance Information Database, 2008

By negotiating a licence agreement to use NRC technology, an industrial partner endorses the merit of NRC research and these agreements show a direct flow of innovation into business application. NRC entered into 98 new licence agreements in 2007-08 and IP licensing revenue was \$9.47 million (see Figure 2-1).

Just over \$4.1 million of IP revenue in 2007-08 was attributed directly to the Meningitis-C vaccine developed by the NRC Institute for Biological Sciences (NRC-IBS). The Institute for Research in Construction (NRC-IRC) received approximately \$2.0 million from several provinces for the use of information published as part of the National Building and Fire codes and used in individual provincial codes.

Some other examples of NRC technology licensed to industry in 2007-08 include:

- NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) signed a licensing agreement with Standard Aero Limited for non-destructive evaluation methods and associated component life-assessment techniques used in gas turbine engines. This licence increased the capabilities of the Canadian firm in supplying services to the international engine repair market.
- The SIGDERS Dynamic (testing) Roofing Facility Unit was licensed by NRC-IRC to Les Laboratoires Shermont in April 2007.

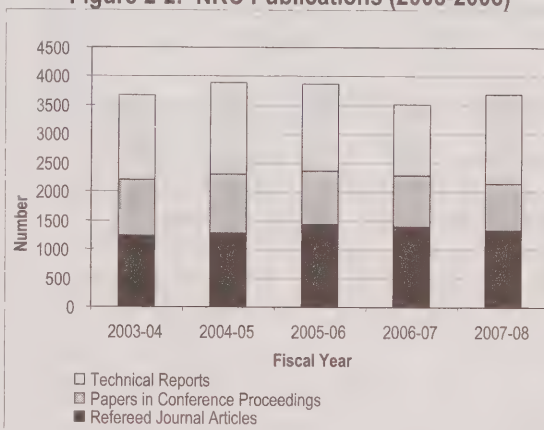
- NRC Industrial Materials Institute (NRC-IMI) licensed low-coherence light interferometry scanner technology to Biocad Inc., for facilitating the installation of dental implants. Biocad has grown in both revenue and employment and has recently signed several marketing agreements with U.S and European partners.
- Tecnar Automation Ltd., one of the first NRC-IMI spin-offs, was granted a licence for technology to conduct real-time analysis for improving the quality of galvanized steel plates used in the automotive industry.
- NRC-IAR transferred Resin Transfer Molding (RTM) technology capabilities to Delastek, a Canadian SME. This transfer permitted Delastek to become the first RTM aerospace grade parts manufacturer in Canada, moving from the production of recreational vehicle parts to aerospace components.

Patents, licence agreements and collaborative research agreements can be used to help demonstrate the commercialization outcomes of NRC's R&D and their contribution to an Entrepreneurial Advantage for Canada.

When NRC develops a technology with particularly strong market potential and no Canadian receptor capacity identified, entirely new companies may be created to commercialize the technology. These new companies create innovative products and services for the global marketplace and new jobs for Canadians. In 2007-08, the total new companies created since 1995 remained at 68, accounting for approximately 552 full-time jobs and an estimated \$470 million in cumulative investment, an 8% increase from last year. In 2007, investment from all sources into NRC new companies was \$87 million.⁷

Scientific papers in leading peer-reviewed publications and conference proceedings are traditional internationally recognized measures of research quality and relevance. They are also a key tool for the dissemination of knowledge and the creation of value for Canada in the long-term. NRC has consistently produced over a thousand peer-reviewed publications each year over the last five years. In 2007-08, researchers published 1,330 articles in refereed journals. NRC researchers also presented 821 papers at S&T conferences and produced 1,541 technical reports for clients (see Figure 2-2).

Figure 2-2: NRC Publications (2003-2008)



Source: NRC Performance Information Database, 2008

NRC's research excellence is also evident in the involvement of its researchers in multi-researcher networks and centres of excellence as well as the number of externally funded, peer-reviewed research grant proposals. In 2007-08, NRC researchers participated in 118 research networks,

⁷ Adventus Research Inc., *Economic Impact of National Research Council Canada Spin-Off Companies 2008 Survey*, March 26, 2008.

held 217 positions in editorial boards of scientific journals and were appointed to 473 adjunct professorships in Canadian universities. In 2007-08, NRC researchers and their university partners received 207 grants from Canadian granting agencies (such as NSERC and Genome Canada). The total of these grants, over the lifetime of the projects equalled \$29.3 million.

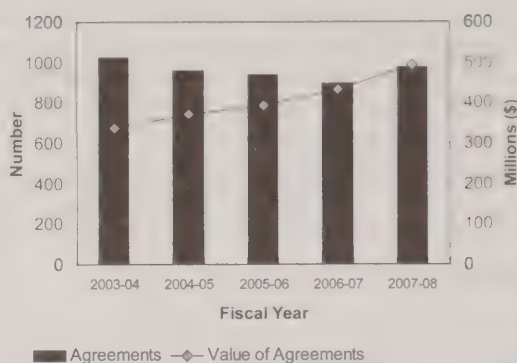
In addition to working with university partners, NRC signed 407 new collaborative research agreements with Canadian partners worth a total of \$159 million in 2007-08. The total value over the lifetime of these agreements grew to \$493 million (see Figure 2-3). The number and value of collaborative agreements signed during a year are indicators that foretell increased research activity. NRC's Canadian partners invest \$3.10 for every dollar NRC invests.

Participation in international projects and consortia exposes Canadian students, researchers and companies to the best-in-the-world capabilities. In 2007-08, NRC signed 118 new collaborative research agreements with international partners worth \$109 million. The total number of active international collaborative agreements is similar to last year's number (see Figure 2-4), with a total value over the lifetime of the agreements of close to \$174 million. NRC's international partners invest \$3.41 for every dollar NRC invests.

Delivering on Expected Results

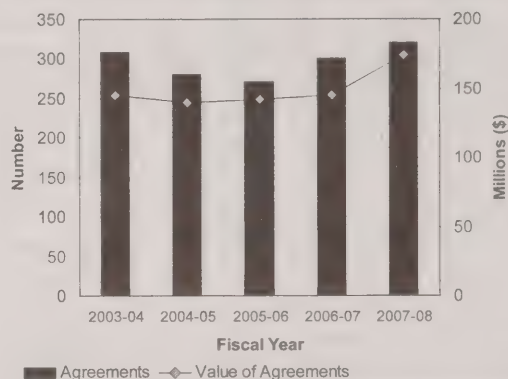
Through its 19 research institutes and technology centres, NRC conducts long-term research in virtually every S&T-driven sector of the Canadian economy. In 2007-08, NRC focused on those sectors identified as having economic and social importance to Canada, and within those sectors, concentrated on four research priority areas identified in the federal S&T Strategy, namely environmental science and technologies; natural resources and energy; health and related life sciences and technologies; and information and communication technologies (ICT). In keeping with one of the Strategy's core principles – partnerships – NRC pursued horizontal initiatives and

Figure 2-3: Canadian Collaborations (2003-2008)



Source: NRC Performance Information Database, 2008.

Figure 2-4: International Collaborations (2003-2008)



Source: NRC Performance Information Database, 2008

S&T collaborations among federal departments and agencies and between the federal S&T community and universities, industry, and the non-profit sector. The expected results of this program activity, as outlined in the NRC 2007-08 Report on Plans and Priorities were:

- Expected Results:
1. Contribution to the federal S&T Strategy and initiatives
 2. Leadership in new and emerging research domains
 3. Excellence in R&D and innovation
 4. Stewardship of large-scale S&T infrastructure
 5. Research that benefits Canadians
 6. Harmonization of international standards
 7. New international S&T alliances

Achievements against the expected results are highlighted below. The results are organized in terms of contributions to the four priority areas and the core partnership principle of the federal S&T Strategy.

Environmental science and technologies

The following highlights progress on research within sectors that have economic or social benefits for Canada, with environmental technology elements.

Facilitated Canada's technology advantage in next generation aerospace industry –

Expected Results 1, 3. Aerospace remains one of Canada's most important advanced technology sectors. The NRC-IAR Aerospace Manufacturing Technology Centre (AMTC) was designed to support the complete aerospace manufacturing supply chain, from SMEs to Aerospace Primes, in the development and implementation of modern manufacturing methods with the potential of cost savings. In 2007-08, the AMCT facilitated the advancement of one SME Tier 3 supplier to the position of a major Tier 2 system integrator. This particular SME utilized the Centre's Automated Fibre Placement (AFP) machine to assist in the fabrication of fuselage sized composite material aircraft parts. The AFP provides a technology advantage for Canadian industry, as new environmentally friendly composite structures and other large components are quickly becoming prevalent in new aircraft designs. In addition, AMCT developed technology for coordinating robotic riveting and parts assembly within the aerospace industry and technology for high-speed grinding and materials removal. This advanced manufacturing technology was successfully transferred to the Canadian automotive industry.

During the reporting period, NRC-IAR's Structure and Materials Performance Laboratory continued to advance research in the areas of micro-hardness and elastic modulus, for important developments in nanocrystalline covalent materials. These new materials are for use in aerospace applications, initially in new coatings for gas turbine engines. The manufacture of gas turbine engines is a major component of the Canadian aerospace sector. Using modeling and simulation, NRC identified and selected new materials, which do not yet exist. This innovative approach considerably reduces the time to develop new materials and thereby brings them to market both at a faster and lesser cost than traditional approaches. The NRC-IAR-Gas Turbine Laboratory (GTL) established a preeminent large engine icing certification facility at Mirabel Airport, considered to be among the top three in the world. This facility provides a technology advantage for engine

manufacturers, through enhanced cost-effective access to a world-class facility, at a time when alternative international facilities are increasingly schedule-constrained and expensive.

Position Canadian industry as a key player in advanced manufacturing – Expected Results 1, 3, 5. Advanced technologies are a key element to advancing manufacturing capabilities, expertise and ultimately retaining manufacturing employment within Canada. NRC R&D continued its ongoing contributions in this area. NRC-IMI continued to focus on engineering materials and the manufacturing sector. It supported the aluminum technology cluster in Saguenay, Quebec, the Industry Partnership Facility in Boucherville, Quebec and the Canadian automotive industry in London, Ontario. In London, NRC conducted an Opportunity Assessment Study in the fall of 2007, as the first phase of development of its automotive sector strategy. The findings point to potential environmental and energy benefits for the proposed direction of the NRC Automotive key sector on lightweight structural materials and alternative automotive propulsion systems. The study was presented to, and endorsed by, the Automotive Key Sector Steering Committee and NRC's Senior Executive Committee. During 2007-08, NRC also provided access to sophisticated laboratories to manufactures for conducting pilot projects to demonstrate and validate new manufacturing technologies.

With a focus on energy oriented processes and solution-driven materials to benefit the environment, the Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET) led the Advanced Electrical Storage Project that focused on four elements of technology development for the plug-in hybrid electrical vehicle (pHEV). These are energy storage, electrical drive components, power train optimization and regulations for emissions and fuel efficiency. The program is working with half a dozen Canadian companies who have produced prototypes. New technologies are being made available to industry as they evolve. The Program has registered nine patents and has issued licences to over 30 organizations, enabling the development of high-performance lithium ion cells for pHEVs and associated applications.

Continued to support Canada's commitment to reduce green house gas emissions and improve the environment – Expected Results 1, 2, 5. Aligning with the federal S&T Strategy, a number of NRC research institutes and programs applied their knowledge and competencies to climate change, energy, the environment and sustainable development. NRC-IRC commenced a four year Indoor Air Research Initiative as part of the federal government's Clear Air Agenda. To date, staff has completed the first phase of construction of the ventilation facility, prepared draft protocols for field experiments on Indoor Air Quality (IAQ) and health measures and secured new equipment for: a) the effective and comprehensive detection of contaminants, b) the automation of field measurements and c) the evaluation of IAQ products. In addition, a camera-based sensor for control of electric lighting and window blinds was developed to assist in energy conservation in the presence of natural light or when rooms are unoccupied. In addition, a long-term monitoring system for thermal comfort at individual workstations was developed, with its initial implementation at an office location in Toronto, to capture data for a three-month period. A new portable monitoring system was developed for measuring a host of indoor environmental conditions, with its first application scheduled to be a post-occupancy evaluation of "green" buildings. The long-term objective of this tool is the refinement of "green" building rating schemes.

Environmental technologies for the protection of water resources – Expected Results 1, 5, 7. Fresh water is a critical resource throughout the world, with the protection and remediation of

ground and surface water an important element to improving the lives of people, including many Canadians. The NRC-BRI EMaMoc technology for the bioremediation of TCE (a human carcinogen) and other toxic substances from groundwater was transferred to a Canadian company through a licence agreement for commercialization in Canada and in Europe. This technology can help address major groundwater problems where TCE affects drinking water resources in groundwater aquifers, a major source of drinking water to Canadians. NRC-BRI in collaboration with the Université du Québec à Montréal in Quebec also developed a new bio-monitoring tool for the detection of cyanobacteria in surface water and lakes. Toxins produced by cyanobacteria represent a high risk to humans. Cyanobacteria algal blooms have affected several lakes in Quebec limiting the use of water resources to local residents.

Natural Resources and Energy

The following highlights progress on research within sectors that have economic or social benefits for Canada, with natural resources and energy elements.

Support Canada's leadership in Fuel Cells – Expected Results 1, 2, 3, 5. Fuel cell technology can provide a significant contribution to lessening the environmental impact we have on the planet. This is an international priority, and Canada has been a leader in the formative development of this technology. The Institute for Fuel Cell Innovation (NRC-IFCI) helped Canadian industry remain at the leading-edge of fuel cell technology. During the reporting period, research led to reducing costs for the manufacture of fuel cells by minimizing the amount of platinum required; improving efficiency through enhanced catalyst layer design and; increasing design integrity and reducing overall design time by utilizing advanced computer modeling tools during the design phase.

NRC-IFCI's Technology Centre and its Incubation/Acceleration and Networking Facility provided opportunity for SMEs' technology acceleration, integrated technology demonstrations and industry-university-government partnerships, contributing to Canada's entrepreneurial advantage. During the reporting period, NRC scientists broke a number of barriers to develop the next generation of Proton Exchange Membrane Fuel Cells (PEMFC) that work at high temperatures and Solid Oxide Fuel Cells (SOFC) that work at low temperatures. NRC-IFCI developed Cermet supported SOFCs are becoming the benchmark product for further research in both Canada and Europe.

NRC-IFCI also developed a novel architecture to deal with "dirty" fuels for SOFCs, using a tin anode, which has demonstrated higher performance than conventional technology found in the literature. Increasing the types of fuels usable by fuel cells contributes to wider adoption of the technology, ultimately reducing greenhouse gases.

In addition, the Centre developed an in-depth fuel cell safety methodology for fuel cell laboratories that is being considered for International Organization for Standardization (ISO) certification. Furthermore, standards for Hydrogen sensors were developed in collaboration with partners Ballard and Natural Resources Canada and these were approved internationally and adopted as ISO Standards, benefiting the entire Canadian advanced manufacturing industry.

The NRC-IFCI in Vancouver is home to the NRC Fuel Cell Program. This Program mobilized fuel cell expertise and research strength from a network of NRC research institutes across Canada. A total of \$6.2 million over five years from 2003-04 through 2007-08 was allocated by the Climate

Change Technology and Innovation Program to NRC's Fuel Cell and Hydrogen Program – a key horizontal initiative. NRC supplemented this investment with an additional \$15 million of reallocations from existing A-base. The program has enabled collaboration across NRC and the development of key competencies in this important area. The program ended in March 2008. This year the program produced seven patents/patent applications, 64 published papers and 51 conference presentations. Overall, results for the 5-year program include 31 patent applications, 268 published papers over 50 conference presentations. These outcomes will provide a solid base for the collaborative program being planned this year by NRC, NSERC and Natural Resources Canada (NRCan) to focus on near-term technologies, bringing together capabilities within government and in universities to work with industry on fuel cell and hydrogen technology solutions.

In line with Canada's S&T Strategy, NRC continued to participate in collaborative research initiatives to improve the recovery of energy from traditional sources and develop alternative forms of energy. Within Natural Resources Canada's Advanced Fuels Technology and Emission Reduction program, NRC-ICPET led the development of a newly patented optically based technology known as Laser-induced Incandescence (LII). This technology helps enforce some of the world's toughest vehicle emission standards and it is licensed to a broad range of users, from regulatory agencies to vehicle designers. Environment Canada has used LII to measure particulate emissions from advanced vehicle technologies to provide key insights into the tradeoffs between improved fuel efficiency and increased particulate emissions, which is a significant contributor to climate change.

Build sustainability through oceans science – Expected Results 1, 2, 5. Canada's oceans are a strategic resource of prime importance to humanity, the environment and industry. The Institute for Ocean Technology (NRC-IOT) integrates advanced technologies to achieve innovative solutions to meet the challenges relating to safe and efficient transportation, energy exploration and production, alternative energy, arctic navigation, seabed mapping and information gathering on the state of the oceans. The most advanced technologies for ocean observation and monitoring are autonomous underwater vehicles (AUV). During the reporting period, NRC-IOT conducted AUV deployments at the edge of the continental shelf in Newfoundland and under glacial ice off the coast of Greenland. The Institute identified new applications for AUV technology and continued to work with partners to further develop and integrate this technology for advancing ocean science.

Health and related life sciences and technologies

The following highlights progress on research within sectors that have economic or social benefits for Canada, with health and life sciences elements.

NRC Genomics and Health Initiative – Expected Results 1, 3, 5. The NRC Genomics and Health Initiative continued to invest in large-scale horizontal research programs focused on bringing the benefits of rapid advances in the genome sciences and health research to a variety of Canadian industrial sectors. In 2007-08, the final year of its third phase of research activity, NRC invested over \$22 million in research programs oriented toward diagnosing, treating and preventing human and animal disease, developing technologies for pathogen detection and advancing new technologies for cardiac care and the production of commercially valuable agricultural crops. During the reporting period, the fourth phase of research activity was established, with the focus on

research areas that will have socio-economic impact on Canadians including rehearsal systems for brain tumour surgery, productivity of canola crops, point of care diagnostic devices, cancer identification and diagnostic tools for heart attack patients.

Natural health products and nutraceuticals – Expected Results 1, 2, 5. NRC-PBI continued working to enhance the innovative capacity and competitiveness of the Canadian plant-based natural health products industry for the health and wellness of Canadians by leading efforts to create a world recognized plant-based natural health products industry in functional foods, natural health products and nutraceuticals. In 2007-08, NRC established the Bioaccess Commercialization Centre, helping 47 client organizations in Western Canada by providing research expertise, business development support programs, expert business knowledge, resources and advice. Specific programs included BioPitch, a structured hands-on program that teaches entrepreneurs to turn their ideas into a compelling pitch that captures the attention of partners and investors; BioMap, an online resource that takes entrepreneurs from the idea stage to the launch of a new product; and BioFutures, a guide for future technology innovation in the industry. In addition, NRC-PBI performed field trials on plants for two commercially valuable products (nervonic acid for brain health and phytosterols for cardiac health), screened plant extracts from over 100 Western Canadian plants for anti-oxidant, neuro-regeneration and anti-cancer effects, evaluated blueberries, cranberries and grapes to identify bioactives associated with health benefits in fruit and characterized bioactives in hemp, hops and poppies.

Scientists at NRC-INH are also involved in identifying how bioactive compounds found in nature can be used to improve human and animal health. During the reporting period, NRC researchers filed for patent protection for plant extract combinations for cholesterol management, lipid regulation and weight loss. A plant extract for control of pox virus infections was discovered and in cooperation with University of Prince Edward Island researchers, a novel assay to identify compounds to potentially protect against, or limit the damage of strokes was developed.

Vaccines and pharmaceuticals – Expected Results 1, 3, 5. The Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) continued collaborating with Canadian pharmaceutical and biopharmaceutical players and pursuing research opportunities to support domestic production of vaccines. In particular, NRC:

- Initiated negotiations with Alethia Biotherapeutics for an exclusive licence for Clusterin mAbs. NRC scientists had identified antibodies that target Clusterin, a discovery that could lead to blocking metastasis of some types of cancer.
- Worked with Chlorion Pharma Inc. to screen for compounds to guide the development of drug leads for pain management. The screening was successful, leading to the design of a number of drug candidates, which are currently being tested. Based in large part on the promise of the company's unique target and interesting compounds obtained with the help of NRC, Chlorion successfully raised \$6 million in venture capital funding. This allowed the company to recruit a team of medicinal chemists and pharmacologists to develop lead compounds and conduct pre-clinical studies.
- Provided assistance to Canadian SMEs to facilitate development and commercialization of their technologies. For example, NRC produced material for Artemis Technologies (rabies vaccine development) and for Oncolytics Biotech (Reolysin - experimental treatment for brain tumours).

- Exceeded its commitment to Sanofi Pasteur by producing, purifying and delivering an increased volume (more than six times) of bacterial protein for the development of its new vaccine. Sanofi indicated that the quality and level of service provided by NRC under the contract has greatly assisted its start-up of manufacturing, improving the opportunity for additional contracts during development and scale-up.

NRC-IBS also supported this strategy, through:

- **Transformative Vaccine Formulation and Delivery:** working with Piramel Life Sciences Limited, one of India's largest health care companies, NRC moved the promising archaeosome (a microbe) technology into preclinical evaluations for a first vaccine candidate in 2009. To overcome complexities during production, NRC scientists developed a semi-synthetic method for production of archeosome-based vaccines and this technology resulted in a collaborative agreement between NRC and a small Canadian biotechnology company.
- **New Cancer Therapies:** NRC expertise in molecular imaging and animal models of brain tumours was applied to evaluate novel drug entities to deliver chemotherapeutic treatment to brain tumours, in collaboration with a small Canadian biotechnology company. After successfully demonstrating brain tumour targeting in pre-clinical models, the project entered phase I/II clinical trials for the most malignant of brain tumours in late 2007.

Less invasive breast cancer diagnosis – Expected Results 3, 5, 7. NRC-IBD continued development of non-invasive examination techniques using MRI technology. The Institute continued to collaborate at the local, national and international levels with leading researchers, academics and industry participants. During the reporting period, significant progress was made in testing specialized MRI spectroscopy techniques, developing analysis protocols for dynamic-contrasted MR images and developing a tool to quantify breast lump borders. Development of a new clinical protocol commenced, in collaboration with a breast radiologist and a full *in vivo* breast cancer patient study was initiated. This study will continue throughout next year.

Neurochip for drug screening and testing – Expected Results 2, 5. NRC scientists pioneered the development of a neurochip - a complex interface of living neurons or brain tissue with patterned materials and multi-electrode arrays that can potentially be used in drug screening and diagnostic testing. NRC entered advanced discussions with a wide range of potential users of this technology, including academic research laboratories and industrial partners, to prove its efficacy for the study of neurological diseases and the screening of novel pharmaceutical candidates.

Reveal the secrets of brain adaptation and regeneration – Expected Results 3, 5. NRC scientists discovered molecules that could help reduce the burden of Alzheimer's disease or enhance brain recovery (angiogenesis-modulating peptides) after stroke-induced damage. NRC-IBS continued to develop novel peptides and molecules for early detection or treatment of Alzheimer's disease, including executing an agreement with a mid-sized Canadian biotechnology company to evaluate new treatments for preventing neuronal loss and alleviating cognitive decline. NRC-IBS and NRC-IMI worked to develop novel advanced materials for tissue engineering for neurovascular repair. The research led to joint intellectual property disclosures, expected to drive the development of new biomaterials engineered to mimic natural tissues and accelerate wound healing, tissue regeneration and repair.

Information and communications technologies

The following highlights progress on information and communications technology with potential applications within sectors that have economic or social benefits for Canada.

Reduce industry risks and costs of working on next generation information and communications technology – Expected Results 1, 2, 3. Globally, information and communications technology development continues at a break-neck pace. The Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) continued the development of functional materials and quantum devices to fuel the information revolution of the next decade. NRC-IMS is making significant advances in the development of nanomaterials and quantum devices that will help deliver solutions to diverse application areas such as biosensors, chemical sensing and quantum computing. NRC-IMS leads NRC's ICT Sector Strategy, pulling together competencies from across NRC to launch a demonstration project for an intelligent sensor system.

On the software side, the Institute for Information Technology (NRC-IIT) continued its development of technologies that facilitate the extraction of knowledge from data, enable people oriented systems and advance e-business protocols. In 2007, discoveries from the Social Networking Applied to Privacy project, led to thirteen peer-reviewed papers, nine invited research presentations and two keynote presentations, as well as a collaborative agreement with the Children's Hospital of Eastern Ontario (CHEO) and the University of Ottawa to apply private data discovery to computer files for enhanced security.

NRC-IIT's Language Technologies Group, which is part of the Language Technologies Research Centre, continued to focus on developing new technologies related to translation, multilingual content management, language training and speech processing. The ongoing PORTAGE project remained a key activity. The PORTAGE technology underwent a number of improvements during the reporting period, refining its translation capabilities and increasing its speed. The PORTAGE technology was the basis of eight publications and generated eight commercial licences during the year.

Fostering S&T horizontal and multi-disciplinary partnerships with other federal government departments, universities and Canadian industry

Contributions to inter-departmental efforts to support the federal S&T Strategy – Expected Results 1, 2. NRC is actively involved in the interdepartmental effort to implement the new federal S&T Strategy. NRC participates on the ADM Committee on S&T, which is the whole-of-government coordinating committee for the federal S&T community and has been charged with overseeing implementation of the new S&T Strategy and monitoring progress. NRC also has membership on the Director General Sub-Committee on S&T Strategy Implementation (DGSI) and most of the 11 working groups mandated to address specific strategy commitments. NRC is making good progress in implementing a plan developed with the Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) and the Business Development Bank of Canada (BDC) to deliver upon a specific commitment of the federal S&T Strategy—the alignment of these three organizations' programs and activities. One of the R&D related initiatives was the launch of a joint nanotechnology call for proposals in energy, environment and ICT; and commencement of a round of provincial consultations to better align programs (four provinces visited so far).

The NINT — a NRC, University of Alberta, and Government of Alberta partnership— combines the strengths of a federal laboratory and a university to position Canada at the forefront of nano-scale discoveries that are expected to generate significant benefits in such areas as health and the environment – Expected Results 1, 3, 5. NINT continued to build strong links with industry. This year marked the opening of NINT's Innovation Centre with the signing of the first 6 industrial tenants and occupancy of over 20% of the available space. This was the culmination of extensive space improvements and development of policies for occupation and operation that includes the option for tenants to use NINT equipment, processes and procedures to assist in their daily operations. In concert with the opening came the launch of six collaborative projects with Xerox Canada. This is the first time that Xerox has engaged an outside partner in their core research objectives, an indication of NRC's standing as a leader in this area. The projects will explore materials design, materials characterization and modeling and simulation.

Integrated nanotechnology research to promote and advance innovation – Expected Results

1, 2, 3. Nanotechnology is an emerging research domain that cuts across a number of sectors. NRC-Nano, a cross-NRC initiative, was announced in June 2007 to increase the integration of nanotechnology expertise across NRC, as well as facilitate collaboration with external partners such as other government departments, universities, industry and international research centres.

NRC's nanotechnology research is targeted at three main application areas that directly impact Canadian competitiveness: new materials and coatings; quantum devices for next generation computing and communications; and novel nanostructure devices for photonic, sensing and biological applications. This research spans twelve NRC research institutes and combines a spectrum of competencies ranging from fundamental understanding of the properties of nanostructures, through manufacturing of nanomaterials and nanodevices, to collaborative efforts aimed at applications in aerospace, construction, communication and health related industries. For example, in the construction sector, NRC continued its development of novel materials to increase the service-life of concrete and establish new approaches to nano-engineering concrete structures. It developed new material formulations containing nano-based cement products to control the release of chemical admixtures within concrete. A patent was published and discussions for scaling production to allow testing with concrete are underway with a major private sector enterprise.

Two funding competitions were launched during the reporting period. The first supported three multidisciplinary research projects in the priority areas of therapeutics and diagnostics, nanoscale metrology and nanomaterials for solar energy applications. The second competition is a joint NRC-NSERC-BDC initiative to fund five projects (\$5 million per year) in priority areas as part of the federal S&T strategy policy commitment to have existing organizations work effectively together to support the commercialization of research in Canada. The winning projects will develop semiconductor nano-composite materials, photon sources for quantum information processing, polyester nanocomposites and instrumentation for the physical characterization of nano-aerosols, for targeted impacts in the areas of energy, construction and ICT. A joint NRC, Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC) and Business Development Bank Canada (BDC) project on Polyester Nanocomposites for Greener Transportation, Construction and Packaging was initiated to develop advanced approaches to cost-effective integration of nano-sized reinforcements and to transfer improved manufacturing technology to Canadian industry. In

2007-08, this joint initiative also launched a series of consultations across Canada to better align the programs of organizations with a stake in increasing commercialization outcomes.

Worked with partners in industry and academia to enable leading-edge research – Expected Results 2, 4, 7. In keeping with the federal S&T Strategy's core principle - fostering partnerships - NRC promoted partnerships with business, academic, and public sectors to accelerate the pace of discovery and commercialization in Canada. The Canadian Neutron Beam Centre (CNBC), part of NRC-SIMS, enables neutron beam experiments to be undertaken on behalf of universities, industry and government researchers across Canada and internationally. In 2007-08, CNBC applied new neutron beam methods to soft materials and nanostructures and employed a new specialized spectrometer to study new hydrogen storage materials for clean energy. Collaboration between CNBC and NINT/University of Alberta produced direct results in identifying nano-structured magnesium-aluminium hydrides as promising candidates for hydrogen storage in automotive applications, effectively exploiting NRC's new capability for neutron analysis of nano-structured thin film structures.

In 2007-08, the McGill University Health Centre (MUHC) moved two of its affiliated research groups to NRC-BRI to take advantage of both its clinical research and the research and development conducted at NRC-BRI. This collaboration has funnelled external funding to support the valuation and transfer process: identify and prioritize the best potential innovations from both NRC-BRI and MUHC; offer project management for selected technologies; incubate and accelerate the development of technologies; and facilitate the transfer of technologies to the private sector or create spin-off companies to exploit such IP. Specifically, the two organizations continued to work on joint projects related to structural biology and virtual screening, as well as setting up a joint medicinal chemistry laboratory on NRC premises.

NRC-IBS was established as the lead in a multi-stakeholder initiative in molecular imaging for cardiovascular and brain pathologies, involving NRC-IBD, the NRC Steacie Institute for Molecular Sciences (NRC-SIMS), NRC-BRI, the NRC Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS), NRC-IMI, the University of Calgary, the University of Victoria, McGill University and a small Canadian biotechnology company. An initiative to develop bioactives from natural products for human health applications was established by the NRC Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB), the NRC Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI), NRC-INH and NRC-IBS.

NRC-PBI identified a novel component of canola seed oil, which could contribute to control of human cholesterol levels. NRC-PBI and NRC-INH continued to work together to test the pharmaceutical effect of canola seed oil with enhanced levels of this component, on the treatment of blood total cholesterol, high-density lipoprotein cholesterol, low-density lipoprotein cholesterol and triacylglycerides.

Canola product development is an \$11 billion Canadian industry. NRC-PBI and Agriculture and Agri-Food Canada produced the world's largest Brassica Expressed Sequence Tag (EST) collection, which contributed to a repository of 437,000 Brassica ESTs that facilitated the design and construction of a high-density Brassica 94,000 feature CombiMatrix microarray. This high-density array will assist in targeting research on developmental processes that control seed growth and size and the metabolic processes that control oil synthesis.

Leveraging collaborations with federal science-based departments and agencies to support National Security – Expected Results 3, 5. With Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI) funding, NRC-INMS collaborated with the

Canadian Food Inspection Agency, Defence Research and Development Canada and Ionalytics Corporation to develop analytical methodologies for the rapid and highly sensitive detection of chemical warfare agents, toxic agrochemicals and toxins. In addition, a methodology for detection of trace levels of biotoxins within a variety of food matrices was developed. These methodologies have improved Canada's ability to respond to chemical related threats by decreasing the analysis time from hours to minutes and improving the detection power by an order of magnitude.

The NRC Centre for Surface Transportation Technology worked closely with the Department of National Defence (DND) to provide engineering design and prototyping services for the integration of a full communications suite and electronics counter-measures protection. The three-vehicle system is critical for proving and route clearing potentially dangerous vehicle thoroughways and thus keeping Canada's soldiers safe. Detailed knowledge of DND's Light Armoured Vehicle designs enabled NRC to design and deliver a number of Electronic Warfare equipped vehicles with new, complex electronic sensor and on-board processing capabilities that detect hostile enemy electronic signals.

NRC-IRC collaborated with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) and Public Works and Government Services Canada (PWGSC) on several projects concerning the design and assessment of the speech security of meeting rooms, primarily to determine whether eavesdroppers could hear or understand speech from an adjacent meeting room. The work incorporated both physical measurements of building properties and subjective assessments of speech intelligibility into an accurate rating system. To date, measurement procedures have been developed, building design procedures prepared for preconstruction consideration and a speech security guide written for the practitioner audience. Work is continuing on a new American Society for Testing and Materials (ASTM) standard for measurement, updating the PWGSC Speech Security Best Practices Guide and the development of a quick measurement procedure for use during building construction or renovation.

Support Canada's long-term competitiveness through the adoption and mutual recognition of international standards – Expected Results 1, 2, 6, 7. Competing in the global marketplace continues to be increasingly important for Canada. NRC-INMS is Canada's National Metrology Institute (NMI), determining standards and methods of measurement that impact directly on the ability of Canadian firms to trade internationally. In 2007-08, the Institute continued to work internationally, representing Canada in metrology organizations such as Comité international des poids et mesures (CIPM) and the Inter-American Metrology System (SIM). Institute staff participated in 35 CIPM Key Comparisons, which intended to demonstrate the equivalence of separate national measurement standards, ultimately reducing non-tariff trade barriers. Staff also participated on ten CIPM international Consultative Committees (CCs), that guide the development of global measurement standards and oversee international comparisons amongst member organizations.

NRC-INMS analyzed, from a Canadian perspective, an international study on measurement needs in a variety of sectors that documented over 700 innovation impeding measurement issues, as identified by industry. The Institute initiated preparation of a proposal to renew Canada's measurement innovation infrastructure, based on interviews with stakeholders across industry and NRC. Under the NRC-Nano initiative, funding was received to launch a project on metrology at the

nanoscale, which was identified within the international study as a sector requiring new fundamental measurement science.

Leverage "Big Science" partnerships – Expected Results 3, 4, 7. Astronomy is "Big Science" and the leverage of international partnerships opens large and challenging projects to Canadian industry. In 2007-08, the NRC Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA) actively sought industrial participation in its projects and facilitated their engagement in other projects and related business ventures that make use of NRC technical and scientific expertise. Notably, Nanowave Technologies of Etobicoke, Ontario licensed a component of the Band 3 receivers, developed by NRC for the Atacama Large Millimetre Array (ALMA) , manufacturing the 300 amplifiers needed for ALMA and marketing the technology globally to universities, research labs and semiconductor companies to be used in telecommunication systems, solid state physics research, materials research and low temperature physics research. The French Atomic Energy Commission has already purchased two amplifiers for its advanced nanomaterials research, as has the California-based Combined Array for Research in Millimeter-wave Astronomy.

Facilitate the implementation of Canada’s Long Range Plan for Astronomy and Astrophysics (LRP) – Expected Results 4, 7. NRC-HIA executed NRC’s mandate to “operate and administer any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada.” This included activities at telescopes in Victoria and Penticton, as well international facilities including the Canada-France-Hawaii Telescope (CFHT), the James Clerk Maxwell Telescope (JCMT) and the Gemini Telescopes in Hawaii and Chile. NRC-HIA is a key contributor to Canada’s Long Range Plan for Astronomy and Astrophysics (LRP), participating in key international astronomy projects. In 2007-08, NRC-HIA continued to participate in construction of ALMA and prepared the Thirty Metre Telescope (TMT) Construction Proposal. A prototype 10m composite antenna was manufactured in-house by an NRC-HIA team for the Square Kilometre Array (SKA), attracting considerable international attention as a potential solution to providing the international SKA with low cost, high-performance collecting area. Notable research achievements included the analysis of polarized radio emission from 1200 square degrees of the Milky Way. This is an important step towards understanding the role of magnetic fields in the Milky Way and their influence on the processes of star birth and death. As part of the Institute’s outreach program, the visitor centre in Victoria attracted about 10,000 Canadian schoolchildren and a comparable number of adults.

Program Activity: Technology and Industry Support

This program activity includes dissemination of scientific, technical and medical information; provision of innovation assistance and engineering and technology-based facilities; contributions to the commercialization process; intellectual property management; new company creation and strategic partnerships for Canadian SMEs, NRC institutes, the public and other government research organizations.

Financial Resources (\$ millions)		
Planned	Total Authorities	Actual
219.3	229.4	221.6

Human Resources (FTEs)		
Planned	Actual	Difference
884	1,022	(138)

Performance Highlights

Performance Indicators (as identified in the 2007-08 RPP)	Results
New firm formation (incubating firms and co-locating firms)	<ul style="list-style-type: none"> – 14.8% increase in incubating firms – 140 incubating firms
Investment attracted to the cluster	– Over \$155 million leveraged by NRC from the private and public sectors
Technology transfer	– 98 licences issued
Knowledge dissemination	<ul style="list-style-type: none"> – Technical, research and business assistance to 7,645 Canadian SMEs – Over 2,900 CTI services provided including user assistance, quick references, information searches, information reports, CTI briefs, scientific, technical and medical alerts, training and presentations
Highly-qualified personnel to Canada	<ul style="list-style-type: none"> – Increased the number of graduate placements – 675 graduates including 331 new graduates provided with the opportunity to work with 454 SMEs across Canada
Client success	<ul style="list-style-type: none"> – Firms exhibited an 11% increase in sales and a 14% increase in employment for each 1% increase in both contribution agreement funding and the supply of advisory services – 77% of SME clients indicated that NRC-IRAP "allowed (the) firm's expansion"; with 60% stating that the impact was "moderate" to "large" – 75% of SMEs indicated that the Program "increased (the) company's net worth"; with 53% identifying that the impact was "moderate" to "large" – Client-firms average growth in sales 28%, employment 30% and assets 15%
Economic, social and environmental impact	– Between 2002 and 2007, the total wealth creation benefits of the Program were in the range of \$2.3 and \$6.5 billion.

Canada's private sector is dominated by SMEs, of which 98% have fewer than 100 employees. Within this context, Canadian SMEs often lack the capacity to invest in innovation to take full advantage of the outsourcing and off shoring realities of globalization and realize the opportunity that would make them key players internationally. Clusters are broadly based community partnerships that focus on achieving competitiveness for Canadian industry and, as such, are an appropriate mechanism to encourage SMEs to invest together and share risks in pre-competitive R&D.

Nations around the world have recognized the central role of science and technology in addressing the challenges to competitiveness and productivity caused by the advent of globalization. Many countries have recognized the importance and potential of technology clusters. Business, academia and governments form partnerships. Typically, the partners jointly develop a technology roadmap to identify critical research and technology domains important to the community. This is the basis for coordinated and integrated action.

A cluster's lifecycle can be broken down into two phases. Phase 1 - the first five years - focuses on augmenting the research and innovation capacity in communities. The second phase focuses on attracting additional private sector partners, a more comprehensive integration of community players, the operation of infrastructure and technology transfer and commercialization.

NRC's Technology Clusters have encouraged research partnerships between federal, provincial, and municipal governments, industry, and the higher-education sector. Technology Clusters are accelerating the commercialization of new technologies produced by small and medium-sized firms and are building regional S&T capacity in key sectors and industries across Canada, including ocean technologies (St. John's, Newfoundland and Labrador), aluminium technologies (Saguenay-Lac-St-Jean, Quebec) and fuel cells and hydrogen technologies (Vancouver, British Columbia).

The Government of Canada has injected staggered investments of \$554 million in NRC's 11 cluster initiatives since 1999-2000. All of NRC's technology cluster initiatives have received two phases of funding from the Government of Canada. Table 2-1 provides details on the financial resource allocations for the second phase funding cycles to date.

Table 2-1: Allocation of Resources for NRC Technology Cluster Development

Location	Focus	Resources
2005-06 to 2009-10		
Halifax, NS	Life sciences (NRC-IMB and NRC-IBD)	\$19.5 million
Fredericton and Moncton, NB	Information technology and e-Business	\$48.0 million
St. John's, NL	Ocean technology	\$16.0 million
Atlantic Canada	Coordination, administration, special studies, innovation assistance, S&T knowledge/information dissemination	\$26.5 million
2007-08 to 2009-10		
Saguenay-Lac-Saint-Jean, QC	Aluminium transformation	25.4 million ^{1,2}
Ottawa, ON	Photonics	\$21.1 million
Winnipeg, MB	Biomedical technologies	\$4.0 million
Saskatoon, SK	Plants for health and wellness	\$3.2 million
Edmonton, AB	Nanotechnology	\$34.5 million ³
Vancouver, BC	Fuel cell and hydrogen technologies	\$11.5 million
2008-09 to 2009-10		
Charlottetown, PE	Nutrisciences and health	\$8.0 million
Regina, SK	Sustainable infrastructure	\$4.0 million

¹ An additional \$5.0 million received in 2001-02.

² Canada Economic Development for the Quebec regions contributed \$27.0 million to this initiative in 2001-02.

³ The Province of Alberta also contributed \$60.0 million over the period 2003-04 to 2007-08.

Delivering on Expected Results

For NRC, conducting world-class research is only part of the journey towards Canadian success within the domestic and global marketplace. NRC is also the bridge that connects industry and key innovation players to this leading research and IP, supporting the development and commercialization of new technology for Canadian firms. NRC programs support a range of industry players, from start-ups and incubating firms to established companies that already compete globally. NRC fosters all three distinct Canadian S&T advantages: an Entrepreneurial

Advantage, a Knowledge Advantage, and a People Advantage. Dissemination of scientific and technical innovations (creating a Knowledge Advantage) to Canada's industrial, research, and academic communities (creating a People Advantage), ultimately leads to enhanced Canadian economic activity through commercialization of new technologies (creating an Entrepreneurial Advantage). The expected results of this program activity, as outlined in the NRC 2007-08 Report on Plans and Priorities were:

- Expected Results:
1. Contribution to the federal S&T Strategy and initiatives
 2. Advancement of new technology companies
 3. Access to new technologies for Canadian companies through patents and licensing
 4. Enhanced innovation capacity of firms
 5. Improved dissemination of knowledge
 6. Support to Canadian industry

Achievements against the expected results are highlighted below. The results are organized in terms of contributions to the three advantages of the federal S&T Strategy.

Knowledge Advantage

Engage and link community groups through horizontal support (NRC-IRAP and NRC-CISTI) – Expected Results 1, 2, 4, 6. In 2007-08, NRC-IRAP continued to engage and link regional groups to develop further the technical, financial and business networks vital to cluster development and translate more research into commercial outcomes. In 2007-08, NRC-IRAP contributed \$1.55 million of NRC cluster funding to 45 different innovation support organizations within six NRC technology clusters, which ensured that SMEs had access to needed pre-commercialization support. This included NRC-IRAP support to industry-driven organizations that promoted regional technology clusters, such as Newfoundland's OceansAdvance, PEI's BioAlliance, Saskatchewan's Biomedical Commercialization Canada and Manitoba's BioAccess Commercialization Centre.

NRC-IRAP also directly contributed to the growth of 30 individual firms within the NRC clusters by providing a total of \$1.28 million non-repayable contributions, on a cost-shared basis for their respective technological research projects. NRC-IRAP fully expended its NRC cluster funding, leveraging an additional \$15 million of R&D expenditure within seven technology clusters in which NRC participates.

A study conducted in British Columbia indicated that when compared to non NRC-IRAP clients, the Program's client firm revenues and employment growth were higher by more than 20% - 30%. Furthermore, payroll grew faster for NRC-IRAP clients than non-clients by about 25%. Shareholder equity growth of clients outperformed that of non-clients by a factor of almost seven.

During 2007-08, NRC-CISTI's Information Intelligence Services program offered a range of products and services to NRC-IRAP industrial technology advisors and their SME clients through a network of specialists in 17 communities from coast to coast. NRC-CISTI staff, who are co-located in 9 regional technology clusters, provided scientific, technical, medical and business-related information, search and analysis services to NRC researchers, companies located in industrial partnership facilities and external clients within the region.

In addition, NRC-CISTI provided regional clients with more than just access to scientific, technical and medical information, as it provided answers supporting business decisions. NRC-CISTI provided NRC-IRAP industrial technology advisors with competitive technical intelligence (CTI) that contributed to successful regional client SME commercialization outcomes. CTI has demonstrably led to reduced risk of NRC-IRAP investments and commercial success for SMEs. The information and analyses helped to establish the technical feasibility and market potential of a product, strengthened business cases and identified potential partners. Impact statements collected from participants in 2007-08 include:

- “Without the CTI Brief, [NRC-]IRAP would not have invested in the technology.”
- “The SME followed up on [NRC-]CISTI alternative product suggestions by looking at other applications of the technology.”
- “[NRC-]CISTI information helped to get the company to move in a new direction.”

Enhance collaborative partnerships – Expected Results 2, 5, 6. In 2007-08, in line with the federal S&T Strategy, NRC increased its efforts to develop collaborations and partnerships with industry and engage stakeholders to contribute to the development of clusters across Canada and increase the pace of discovery and commercialization. NRC-IRAP is a key integrator and attractor and brings synergy to the clusters. NRC-IRAP's approach to building and supporting technology clusters differs from and builds on, its usual method of reacting to a specific firm need. The cluster approach is community, not firm-based; proactive, not reactive; benefits are intended to accrue to all players within the cluster supply chain, not just one firm; and support is targeted to the specific needs of the cluster's stage of development, not on one organization's readiness. As one example, in 2007-08, NRC-IRAP supported New Brunswick SMEs in the fields of knowledge management and semantic web techniques, helping them collaborate on proposals for national tenders to attract business opportunities flowing from the rest of Canada. Additionally, over the last three years, numerous small contracts in the areas of website creation, international website standards analysis and graphic design have led to various collaborations between members of this network. The network enabled members to become better acquainted with one another and to develop an interest in collaborating through their own initiatives. This year members of the Centre international de développement de l'infrastructure en français (CIDIF) network identified a major opportunity, prepared a joint proposal and were awarded a contract from Canadian Heritage for a project titled “Knock on Wood” worth approximately \$400,000.

Focus on cluster growth to create critical mass and build community innovation capacity – Expected Results 1, 2, 3, 4, 5, 6. The successful growth of dynamic technology clusters will not be the result of a single organization – clustering is a collaborative and iterative process that requires active commitment from all stakeholders. NRC contributed to the growth of Canadian technology clusters by:

- Bringing the leadership needed to gather stakeholders together to define a collective vision
- Building trust within a cluster by fostering networking and collaborative R&D between firms
- Motivating other levels of government to share in the vision
- Maximizing the use of scarce resources by leveraging funds (e.g., investing in much-needed scientific infrastructure, sharing experts between universities and NRC labs)

- Establishing a focal point for the cluster by acting as a neutral ground for the private sector to meet and attract in outside investment
- Identifying bottlenecks to SME growth and creating targeted solutions for technology transfer and commercialization
- Connecting firms and researchers across the country and around the world through its national mandate and international reputation

The following are examples of cluster initiatives that NRC moved forward in 2007-08:

- **Nanotechnology (Alberta)** – Nanotechnologies, involving scientific discovery at the nanoscale, are expected to revolutionize how people work and live, with the potential to resolve a number of energy and environmental challenges. NRC is helping Canada stake its place in nanotechnology through its role in NINT, a multi-disciplinary institution funded by the federal government, the University of Alberta and the Government of Alberta. NINT's goal is to deliver nanotechnology applications in areas that can create and grow a sustained cluster of high technology industries that deliver social and economic benefits to Alberta and to Canada. These goals are aligned with the federal S&T Strategy. The focus of NINT's research is the integration of nano-scale devices and materials into complex nanosystems that are connected to the outside world. During the reporting period, patents were filed for nanostructured high surface area electrodes and for porous thin-filmed optical devices, both technologies that have applications in energy devices and flat-panel displays. Licensing discussions for technology transfer to the private sector are ongoing.

NINT continued to work with nanoMEMS Edmonton and Tec Edmonton to bring together local proponents and accelerate the growth of nanotechnology by attracting firms and investment to the region. The NINT Innovation Centre opened in 2007-08, after the completion of extensive space improvements and development of private sector occupation policies. Six industrial tenants were signed, occupying over 20% of the available space.

- **Biosciences (Prince Edward Island and Saskatchewan)** – NRC-INH continued working with the PEI biosciences cluster to support its development. NRC-INH played a key role, through its IPF to attract six new ventures to the cluster, with two others currently competing for the final IPF spaces. In 2007-08, NRC-INH had nine active collaborative research agreements with cluster members totalling \$4.9 million in value and 13 fee-for-service agreements generating more than \$350,000 in revenue with industry partners. NRC-INH assisted these private sector firms to improve their intellectual property portfolios, with one firm filing for patent protection jointly with NRC. During 2007-08, NRC-PBI made significant investments in research and development infrastructure to support the growth of the Plant Biotechnology Cluster in Saskatoon. Specifically, it acquired instrumentation to improve sensitivity, increase the range and reduce the analysis time for hormone profiling. It also purchased a state of the art DNA Sequencer (one of only three in Canada) to enable cluster participants to resolve hundreds of DNA sequences in one run. Research, development and commercialization activities in these clusters focused on the federal S&T Strategy research priority – health and related life sciences and technologies.

Build on successes from NRC's Atlantic Initiatives, Phase I – Expected Results 1, 2, 3, 4, 5,

6. NRC continued to nurture the growth of its Atlantic cluster initiatives by maintaining leading-edge research capabilities (infrastructure and human capital), developing research collaborations with cluster firms, fostering increased networking and knowledge-sharing and supporting the involvement of firms and other partners in the cluster.

- **Information Technology (New Brunswick)** – NRC-IIT continued to be a key provider of innovation infrastructure and programs, to bridge R&D to innovative New Brunswick products. Exemplifying S&T collaboration and a results-based approach, NRC-IIT jointly filed a patent with the Atlantic Cancer Research Institute on the biomarker for prostate cancer. The technology enables the cost effective and highly accurate sorting and analysis of gene-expression data and won the Canadian Information Productivity Awards Gold Award for Innovation in November 2007. Complementary development for identifying colon cancer biomarkers was completed and a patent is currently pending for this technology. Research, development and commercialization activities in this cluster focused on the federal S&T Strategy research priority – information and communications technologies.
- **Ocean Technologies (Newfoundland and Labrador)** – NRC-IOT continued to lead the ocean technology cluster-building process by working with industry, government and academia. Industry participation in the Cluster grew steadily throughout the year. Companies in the Cluster now number more than 50, with an increase of 15% over the previous year. Those companies have spent about \$17 million on R&D activities during the reporting period and generated some \$259 million in total sales revenue. Building on Atlantic Investment Partnership (AIP) funding, NRC-IOT opened the Ocean Technology Enterprise Centre (OTEC), which operated at full capacity during the reporting period. OceansAdvance, the public-private joint venture created to drive cluster development, completed a strategic planning exercise, resulting in the development of a 10-year ocean technology growth strategy. OceansAdvance, NRC and the Provincial Government also released the inaugural Ocean Technology Cluster Tech-Knowledge Map during the year. Research, development and commercialization activities in this cluster focused on the federal S&T Strategy research priority – natural resources and energy.
- **Life Sciences (Nova Scotia)** – The Life Sciences cluster in Nova Scotia is a well-established and diverse community of private sector companies, academic institutions, government departments and industry organizations. NRC-IMB established its role within the cluster as a direct research and development support mechanism for industry. The NRC-IMB IPF provided fee-for-service testing, technical instrumentation training, access to laboratory equipment and networking opportunities for cluster members during the reporting period. Currently IMB has 29 active agreements with partners, valued at more than \$12 million. The NRC-IBD Biomedical Research Laboratory, located at IWK Hospital in Halifax, held its grand opening in the fall of 2007 and is ready for collaborative efforts with partners such as Dalhousie University. Research, development and commercialization activities in this cluster focused on the federal S&T Strategy research priority – health and related life sciences and technologies.

Build on the success of the Information Intelligence Services program – Expected Results 1, 5, 6. NRC-IRAP and NRC-CISTI continued to develop capacity (a People Advantage) to provide CTI and information analysis services in order to provide best-in-class strategic advice to cluster

participants and optimize NRC investments. NRC-CISTI's Information Intelligence Services offered a range of products and services to R&D clients across the country, as highly-trained technical business analysts prepared reports to facilitate client decisions on technology investments and research directions. NRC-IRAP developed in-house capabilities to capture CTI. ITAs capitalized on CTI to support their capability to provide advisory services to clients and to help them make the best possible investments with client firms. Client satisfaction is high, with a recent survey of Atlantic Region NRC-IRAP industrial technology advisors rating the CTI service at 4.6 out of 5.

Offer Scientific and Technical information and intelligence – a Knowledge Advantage to Canadian industry – Expected Results 1, 5, 6. NRC-CISTI is Canada's national science library and one of the largest comprehensive sources of scientific, technical and medical information in North America. Through its publishing arm, NRC Research Press, NRC-CISTI is also Canada's foremost scientific publisher. NRC-CISTI's information specialists, technical business analysts and technical information analysts provide value-added information services and competitive technical intelligence reports to NRC-IRAP SMEs, NRC researchers and other clients through the NRC Information Centers co-located with NRC institutes across Canada.

In 2007-08, NRC-CISTI continued to provide Canada's research and innovation community with tools and services for accelerated discovery, innovation and commercialization of research. It created value for Canadians by improving the flow of scientific information in three ways:

NRC-IBD, along with NRC partners NRC-IRAP and NRC-CISTI worked directly with SMEs, bringing research strengths and business expertise to bear on market-driven challenges and opportunities and enhancing their competitiveness. Together, the three Institutes produced the award-winning Medical Technology Watch newsletter, which enhances awareness in the medical devices sector.

- collaborating with partners to develop a networked cyber-infrastructure to provide enhanced access to the world's electronic scientific, technical and medical research information and data, encompassing new and existing open access content repositories and intelligent search and analysis applications;
- developing and supporting Canada's electronic scientific publishing infrastructure by integrating online peer review, editing and publishing tools and Web 2.0 features to enable dissemination and discovery of Canadian research worldwide; and
- expanding services to support commercialization and SMEs, such as competitive technical intelligence and patent information analysis – “actionable” information.

NRC-CISTI's National Science Library document delivery service filled 485,000 document orders in 2007-08, half from Canadians. Core clients were in the academic, health, government and industry sectors, with 29 clients from amongst the top 60 R&D spenders in Canada. NRC-CISTI continued to innovate, launching a suite of services under the *Discover* banner to give Canadians faster and easier access to 15 million articles in the collection, which is being strengthened in the areas of health, the nine key R&D sectors identified in the NRC strategy and resources to support commercialization of research. The NRC Virtual Library provided NRC institute researchers with desktop access to licensed electronic journals and databases. This past year NRC-CISTI significantly expanded NRC researcher access to scientific, technical and medical research publications by subscribing to Scopus, a searchable database of article abstracts with citations from 15,000 peer-reviewed journals as well as conference proceedings, patents and other content

from around the world. NRC professionals made 258,000 NRC Virtual Library site visits in 2007-08, an increase of 12.5% over the previous year.

In 2007-08, NRC provided funding for the development of the NRC Publications Archives, a NRC-CISTI-hosted open access repository of research papers and articles authored by researchers across NRC, who collectively produce more than 3,500 articles per year. Free access to NRC publications increased the visibility and impact of federally-funded research in Canada and around the world. CISTI Lab, an open virtual platform for demonstrating and evaluating prototype knowledge discovery applications such as text mining, visualization tools and research paper citation analysis, was implemented in 2007.

The NRC Research Press publishes 16 scientific journals with 13,900 subscribers in 101 countries. In 2007-08, 6,192 authors were published in these respected peer-reviewed journals. In addition, the Press publishes 15 journals on behalf of client scholarly societies. The 31 journals combined represent 40% of the scientific, technical and medical journals published in Canada. Of the 30 editors, 28 are Canadians with a Ph.D. level education; 9 editorial offices are co-located at Canadian universities, enhancing the global reputations of these professors and their faculties and universities. In addition, the Press published 5 books in 2007-08, with another 9 in production, most available in both print and electronic formats.

The Press leads in Canadian electronic publishing innovation: its 16 journals are published in electronic format, 14 of which now include multimedia publishing capacity and reference linking. The project to digitize journal back issues – a million pages – was completed in 2007 making decades of Canadian research only a few clicks away. A project to digitize more than 75 years of *The Forestry Chronicles* back issues was also completed. The federal Depository Services Program funds free electronic access to 15 Research Press journals by Canadians. About 600,000 article downloads in 2007 validates the importance of this scientific resource. The Press continues to explore open access business models, launching the fee-based *Open Article* option in January 2008 that offers authors the choice of making their articles available free upon publication.

The Information Intelligence Services program specialists locate, filter and analyze information, meeting a growing and crucial need for Canadian entrepreneurs in an era of information overload, fast innovation and international competition. In 2007-08, there were 19,500 literature searches, patent analyzes, reports and other deliverables supplied to NRC institute and cluster clients and an additional 2,900 deliverables to IRAP ITAs. In 2007-08, the program expanded to provide services on a cost-recovery basis. For example, these services are contracted to the Centre québécois de valorisation des biotechnologies until 2010, the first agreement with a non-governmental organization.

People Advantage

Attracting and Retaining Highly-Skilled Workers – Expected Results 1, 4. In January 2008 the opening occurred of the Biomedical Magnetic Resonance Imaging Lab (BMRL), located in the IWK Health Centre, Halifax. This is a direct result of a thriving collaborative partnership between IWK and the National Research Council (NRC). The state-of-the-art research facilities will attract world-class researchers and physicians. Improved health outcomes will result from the sophisticated technology-driven assessment approaches used in the new lab.

Providing Work Experience to Canada's Youth – Expected Results 1, 4. The renewal of the NRC-IRAP's terms and conditions allows the NRC-IRAP to continue to deliver two federal Youth Employment Strategy (YES) initiatives. These initiatives allow graduates to gain valuable work experience and firms access to up-to-date skills and expertise. In 2007-08, there was an increase in the graduate placements with approximately 675 graduates including 331 new graduates provided with the opportunity to work with 454 SMEs across Canada (\$4.99 million from Human Resources and Social Development Canada (HRSDC) and \$1.15 million from NRC-IRAP).

Community Outreach – Expected Results 1, 4. In 2007-08, NRC took over the leadership of the Canadian National Marsville Program – a national science promotion initiative that involves some 3,000 grade 6-8 students from across Canada who work in teams to solve problems and develop a simulated Mars habitat. This Program is being expanded to encompass other regions, with a goal of having a site in every province and territory. NRC is also actively engaged in the Science Culture and Entrepreneurship initiative being led by NSERC and Industry Canada.

These activities are in addition to NRC's other science outreach programming including National Science and Technology Week, National Engineering Week, Sanofi-Aventis Biotalent Competition, the S&T Awareness Network and others, as well as its nation-wide distribution of hundreds of thousands of education materials to schools across Canada such as the Periodic Table of the Elements, Biotechnology fact sheets, and the Canadian Skies posters. Of note, the visitor's centre at the NRC-Herzberg Institute for Astrophysics in Victoria, British Columbia, was selected in recent years as one of the top 10 places for families to visit by the Victoria vacation guide.

Entrepreneurial Advantage

Expand network of Industrial Partnership Facilities (IPFs) – Expected Results 1, 2, 4. In support of its cluster development activities, NRC continued to develop, build and operate Industry Partnership Facilities (IPFs) across Canada. These unique facilities are workplaces for collaborative research and the incubation of new firms and NRC spin-offs. They also serve as community resources for access to mentoring, innovation financing and competitive technical intelligence for new enterprises providing an entrepreneurial and a knowledge advantage. In 2007-08, NRC had 15 IPF locations across the country with a complement of 140 incubating firms. With the addition of a new facility opening in Edmonton in 2007-08, the total space available in NRC IPFs is 30,458 square metres.

Table 2-2: NRC's Industry Partnership Facilities

	Location	Total Area (m ²)	Status	Completion Date	% occupied
1	Institute for Ocean Technology (St John's, Newfoundland)	441	in operation	2003-04	100%
2	Institute for Marine Biosciences (Halifax, Nova Scotia)	1,036	in operation	2004-05	85%
3	Institute for Information Technology (Fredericton, New Brunswick)	627	in operation	2002-03	88%
4	Biotechnology Research Institute (Montreal, Quebec)	9,800	in operation	1997-98	92%
5	Industrial Materials Institute (Boucherville, Quebec)	2,180	in operation	2003-04	61%

	Location	Total Area (m ²)	Status	Completion Date	% occupied
6	NRC Industry Partnership Facility, M-50 (Ottawa, Ontario), (shared facility with several Institutes)	1,604	in operation	1998-99	96%
7	NRC Industry Partnership Facility, M-23A (Ottawa, Ontario), (shared facility with several Institutes)	297	in operation	2004-05	63%
8	100 Sussex Industry Partnership Facility (Ottawa, Ontario), (shared facility with several Institutes)	509	in operation	2003-04	138% ¹
9	Institute for Biodiagnostics (Winnipeg, Manitoba)	1,194	in operation	2005-06	70%
10	Plant Biotechnology Institute (Saskatoon, Saskatchewan)	7,314	in operation	2002-03	100%
11	Institute for Fuel Cell Innovation (Vancouver, British Columbia)	1,209	in operation	1999-2000	95%
12	Herzberg Institute of Astrophysics (Penticton, British Columbia) ²	141 ³	in operation	2001-02	59%
13	Institute for Nutrisciences and Health (Charlottetown, Prince Edward Island)	477	in operation	2006-07	83%
14	Institute for Aerospace Research (Montreal, Quebec)	929	in operation	2006-07	13%
15	NINT Innovation Centre (Edmonton, Alberta)	2,700	in operation	2007-08	23%
Total		30,458⁴			

¹ due to increased space demands, Institute made additional space available to firms

² space previously designated as IPF space in Victoria has been allocated to LRP work (NRC-HIA)

³ additional space allocated to the Okanagan Research and Innovation Centre (ORIC) (NRC-HIA)

⁴ due to an addition error the total area of IPFs was reported as 30,448 m² in 2006-07. The correct area should have been 30,458 m²

Develop a medium for regional delivery of national initiatives – Expected Results 1, 3, 4, 6.

By establishing regional networks of clusters of firms and other community stakeholders, NRC is ensuring that its national R&D and commercialization support programs are accessible and remain regionally relevant. Overall, NRC's cluster initiatives provide benefits to Canada by providing the organization the capacity to:

- better understand the innovation needs of regions;
- engage regional industry leaders to determine how best to deliver nationally-driven services and support; and
- physically deliver regionally tailored R&D and commercialization services and support that meet the needs of private industry.

With this knowledge, NRC is able to target its efforts strategically to increase the impact of its investments and improve commercialization outcomes.

Encourage more involvement / commitment of cluster partners – Expected Results 1, 2, 3, 5.

In 2007-08, NRC followed-up on the results and lessons learned from the evaluations of its cluster initiatives.

- **Medical Devices Technology (Manitoba)** – The Manitoba biomedical cluster experienced a number of impressive accomplishments over the reporting period and demonstrated the power of clusters in accelerating and improving commercialization outcomes. IMRIS, a spin-off of NRC-IBD, was successfully listed on the Toronto Stock Exchange (TSX) in November 2007 with a \$40 million IPO – the largest medical device IPO in Canadian history. IMRIS continued

its strong growth, with employment of over 100 people and a market capitalization of over \$120 million. Another cluster member, Intelligent Hospital Systems, also received \$7.6 million of financing from BDC Venture Capital, Wellington West and Western Life Sciences Fund. Incubator capacity was established within the cluster, resulting in start-up and early stage firms migrating to a formal incubator environment. Koven technologies Inc. (an NRC-IBD IPF partner) received the CE mark, becoming approved for European sales of its in-situ vascular bypass device. Kent Imaging Inc. (an NRC-IBD spin-off), which produces a near infrared spectroscopy (NIR) device for biomedical imaging, was selected for the Minnesota Life Sciences Alley product showcase and garnered investor interest. Fermion Inc. (an NRC-IBD IPF partner), which produced a detection device, won the Business of Science Competition in October of 2007 and was showcased at the 2008 World's Best Technology in Texas.

- Canadian Photonics Fabrication Centre (Ontario)** – This partnership among NRC, the Province of Ontario and Carleton University provides fabrication and prototyping services, as well as expertise and advice to photonics firms across the country – an example of a practical approach that fosters knowledge transfer and commercialization among different levels of government and universities. During the reporting period, the NRC Canadian Photonics Fabrication Centre (CPFC) completed updating its draft technology roadmap, identifying the materials platforms and types of devices required to align with the five sectors critical for Canada (information and communications technology, energy and lighting, biomedical and health, defence security, space and environmental). Five successful workshops on photonic sub-sectoral activities were delivered across the country, including photonics in manufacturing (Toronto), photonics in ICT (Ottawa), photonics in defence and security (Montreal), photonics in energy and environment (Edmonton) and photonics in life sciences and biotechnology (Toronto). Additionally, NRC-CPFC worked with the Canadian Photonics Consortium, engaging Canadian photonics companies to study the status and impact of photonics in Canada and its place within the international photonics community.

Integrated Industry Support that Engages Key Players – Expected Results 1, 2, 3, 4, 6. To support the Government of Canada's S&T Strategy, and in particular its commercialization priority, the NRC TIS portfolio worked closely with the NRC R&D portfolio to increase commercialization outcomes. This included technology licensing; provision of pre-commercialization assistance, mentoring and business intelligence to Canadian firms; access to vital national and international networks; knowledge dissemination and expertise; and helping companies create new products and/or new technologies. In addition, it collaborated with key partners to develop strategic initiatives to accelerate the successful competitiveness/ commercialization of new technologies. TIS also helped to fuel the growth and innovative capacity of SMEs and continued to streamline its approach to intellectual property management and the transfer of technology.

Build innovation capacity within SMEs – Expected Results 1, 4, 5. Since its inception, close to 60 years ago, NRC-IRAP has provided support to Canadian SMEs, broadening its purpose from a limited focus on technology transfer to its current strategic objective of increasing the innovative capabilities of Canadian SMEs. Today, NRC-IRAP provides comprehensive innovation assistance to technology-based SMEs in almost every industrial sector of importance to Canada's current and future economic development and contributes to the Entrepreneurial Advantage of Canadian companies. SMEs engaging in high-risk, technologically sophisticated R&D face increasingly complex challenges. NRC-IRAP supported these technology-based SMEs in growing and

becoming more competitive by focusing on: increasing the rate of growth of SMEs; expanding the number of SMEs that successfully commercialize their products, services and processes; assisting with potential international collaborations on technology development projects; and providing international opportunities to clients looking to gain knowledge to advance their R&D projects.

The 2007 NRC-IRAP Impact Evaluation report⁸ stated "...NRC-IRAP client firms have experienced growth, both in real and comparative terms. Over the five year evaluation period (2002-03 to 2006-07) client firm sales grew on average by just over 28%, overall firm employment grew by 30% and company assets grew on average by 15%... By contributing to the development of research and development capacity, the overall growth of SMEs, the commercialization of new products, services and process, as well as the creation of new knowledge and intellectual property, NRC-IRAP has positively stimulated overall innovation in Canadian SMEs and in Canada as a whole."

Offer comprehensive commercialization support, including technology transfer and intellectual property management – Expected Results 1, 3, 6. During 2006-07, NRC undertook an in-depth examination of all its industry support programs, policies and practices as part of a project called Business Review. This project was launched to ensure NRC was well-equipped and well-positioned to carry out client-based activities described in NRC's Strategy, *Science at Work for Canada* and that support the federal S&T Strategy. Recommendations from the Business Review project included: working increasingly on an industry-sector basis; increasing NRC's capacity to develop industrially relevant technologies and their commercialization; and ensuring NRC's internal operations make it easier for its institutes and programs to serve clients. The recommendations also included establishment of a corporate business group.

Central Business Services – Expected Results 1, 5, 6. In early 2007, the NRC Senior Executive Committee approved the recommendations from the Business Review project, including a one-year pilot expansion of the corporate business group. The expanded corporate business group provided targeted support to NRC's key industry sectors, ensuring that their planning activities in 2007-08 received the industry sector and market focus required to address adequately client needs and opportunities. At the end of the reporting period, the pilot was deemed a success, culminating in the permanent establishment of the Central Business Support (CBS) group.

Improve NRC's Intellectual Property Management – Expected Results 1, 3, 5, 6. Guided by both a 2003 benchmarking study of best practices in IP management and the results of the Business Review project (described above), NRC continued to strengthen its IP management and increase the impact of its S&T research. This work was a priority of the pilot-project CBS group, which successfully launched a project called Disclosure Review to examine NRC's invention disclosures for both IP protection and patentability. NRC institutes utilized the results from the project to guide their research, protection and marketing strategies. Additionally, CBS offered technology assessment services and increased access to market research tools to NRC institutes. Collaborations with NRC-CISTI were initiated to assist NRC clients with market and patent examinations. Specific activities included increased focus on high value IP; increased use of technology assessments; increased market research tools and, adoption of the world's best practices and tools.

⁸ http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/evaluation_e.html

Contributions to inter-departmental efforts to support the federal S&T Strategy – Expected Results 1, 4, 6. NRC is actively involved in the interdepartmental effort to implement the new federal S&T Strategy. NRC participates on the ADM Committee on S&T, which is the whole-of-government coordinating committee for the federal S&T community and has been charged with overseeing implementation of the new S&T Strategy and monitoring progress. NRC also has membership on the Director General Sub-Committee on S&T Strategy Implementation (DGSI) and most of the 11 working groups mandated to address specific strategy commitments; NRC is leading two of these working groups.

In terms of NRC's leadership of these two working groups, NRC is making good progress in implementing a plan developed with the Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC) and the Business Development Bank of Canada (BDC) to deliver upon a specific commitment of the federal S&T Strategy—the alignment of these three organizations' programs and activities. Key progress to date includes: finalizing an action plan; the establishment of a governance structure with a steering committee, creation of a working group and five regional "hub" committees; co-location of staff from the three organizations; increasing awareness of each others programs; and initiation of pilot projects in shared due diligence. Work will be undertaken in 2008 to consider how the alignment exercise could be broadened to include other federal organizations.

NRC has also been co-leading with Industry Canada an interdepartmental effort to review federal intellectual property policies announced in the S&T Strategy. Two background studies, a literature review and a map of whole-of-government and organization-specific IP policies and practices, were completed in March 2008. A final report, with recommendations for addressing key issues of concern and opportunities, is expected in fall 2008.

Section III – Supplementary Information

NRC's Link to the Government of Canada Outcome Areas

Strategic Outcome: An innovative, knowledge-based economy for Canada through research and development, technology commercialization and industry support				
Program Activity	Actual Spending 2007-08 (\$ million)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	Budgetary	Non-budgetary	Total	
Program Activity: Research and Development	549.5		549.5	An innovative and knowledge-based economy
Program Activity: Technology and Industry Support	221.6		221.6	Strong economic growth

NRC's Research and Development Program Activity contributes to an innovative and knowledge-based economy by undertaking, assisting and promoting scientific and industrial research. NRC is the federal government's primary provider of research and research facilities. It pursues cutting-edge R&D that supports the growth of Canadian industry and uncovers solutions to national challenges in health, climate change, the environment, clean energy, and other fields. NRC identifies Canada's S&T opportunities and adapts its scientific research and development activities to meet national needs and priorities.

NRC's Technology and Industry Support Program Activity contributes to strong economic growth through its industry and commercialization support. NRC provides Canadian companies with access to the program's leading-edge knowledge and technology through collaborative agreements and partnerships; and opportunities to commercialize products and services by licensing the use of NRC's patents. Leading-edge technology opens new markets to Canadian companies and provides them with a competitive advantage in the world market. A strong domestic economy benefits Canadians.

In addition, NRC contributes indirectly to the Government of Canada outcome areas: A Clean and Healthy Environment and Healthy Canadians. Environmental stewardship is driven through policy and technological capability. NRC conducts leading-edge research in alternative energy technologies, such as fuel cells and hydrogen and contributes to advanced and efficient manufacturing within the automotive and aerospace sectors. R&D activities centering on oceans and bioremediation contributed toward a sustainable healthy environment for Canadians and the entire world. NRC contributes to improving the health of Canadians through R&D activities targeted at nutraceuticals, pharmaceuticals and innovative medical diagnostics and treatment protocols. Harnessing the characteristics of plants for improving health is a growing field and NRC research is helping Canadian companies along this path.

NRC Resources

Table 3-1: Comparison of Planned to Actual Spending, incl. FTE (millions of dollars)

Program Activity	2005-06 Actual	2006-07 Actual	2007-2008			Actual
			Main ⁽¹⁾ Estimates	Planned Spending	Total Authorities	
Research and Development	519.1	530.0	459.5	492.3	636.4	549.9
Technology and Industry Support	215.8	212.0	212.9	220.0	229.4	221.1
Total	734.9	742.0	672.4	712.3	865.8	771.1

Total						
Less: Spending of Revenues Pursuant to section 5(1)(e) of the NRC Act	(85.2)	(55.6)		(75.4)		(96.8)
Plus: Cost of Services received without charge ⁽²⁾	25.0	27.6		25.6		25.1
Net cost of Department	674.7	714.0		662.5		699.4

Full Time Equivalents (FTE)	4,155	4,191		4,044		4,280
------------------------------------	--------------	--------------	--	--------------	--	--------------

Notes

- (1) Respendable revenue and employee benefit plans are already in the Main Estimates total.
- (2) Services received without charge include accommodation provided by PWGSC, the employer's share of employees' insurance premiums, Audit Services received from the OAG, Payroll services provided by PWGSC, Workers' Compensation coverage provided by Human Resources and Social Development Canada, and services received from the Department of Justice Canada (see Table 3-4).

- Due to rounding, figures may not add to total shown.

Table 3-2: Voted and Statutory Items (millions of dollars)

2007-2008					
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Total Actuals
National Research Council Program					
55	Operating expenditures	365.7	395.0	445.4	422.9
60	Capital expenditures	41.3	47.0	47.2	45.1
65	Grants and contributions	144.0	145.9	152.1	148.1
(S)	Spending of revenues pursuant to the National Research Council Act	75.4	75.4	162.7	96.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	46.2	48.9	57.7	57.7
(S)	Spending of proceeds from Disposal of Crown Assets			0.7	0.7
(S)	Collection Agency Fees			0.0	0.0
Total		672.4	712.3	865.8	771.1
Notes					
• Due to rounding, figures may not add to total shown.					

Table 3-3: Sources of Respendable Revenue

For supplementary information on NRC's sources of respendable revenue, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-4: Resource Requirements by Branch or Sector

For supplementary information on NRC's resources requirements by branch or sector, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-5a: User Fees

For supplementary information on NRC's User Fees, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-5b: External Fees

For supplementary information on NRC's Service Standards for External Fees, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-6: Details on Project Spending

For supplementary information on NRC's Details on Project Spending, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-7: Details on Transfer Payment Programs

For supplementary information on NRC's Details on Transfer Payment Programs, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-8: Horizontal Initiatives

For supplementary information on NRC's Horizontal Initiatives, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-9: Response to Parliamentary Committees and External Audits

For supplementary information on NRC's Response to Parliamentary Committees and External Audits, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-10: Internal Audits and Evaluations

For supplementary information on NRC's Internal Audits and Evaluations, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 3-11: Travel Policies

For supplementary information on NRC's Travel Policies, please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

FINANCIAL STATEMENT DISCUSSION AND ANALYSIS

INTRODUCTION

The following Financial Statement Discussion and Analysis (FSD&A) should be read in conjunction with the audited financial statements and accompanying notes for the National Research Council of Canada (NRC) for the fiscal year ended March 31, 2008.

The responsibility for the preparation of the FSD&A rests with the management of NRC. It has been prepared in accordance with the Public Sector Statement of Recommended Practice SORP-1.

The purpose of the FSD&A is to highlight information and provide explanations which enhance the users' understanding of NRC's financial position and results of operations, while demonstrating NRC's accountability for its resources. Additional information on NRC's performance is available in the NRC Departmental Performance Report (DPR) for 2007-08.

The FSD&A consists of two distinct segments: Highlights, and Discussion and Analysis. Please note that all financial information presented herein is denominated in Canadian dollars, unless otherwise indicated.

Special note regarding forward-looking statements

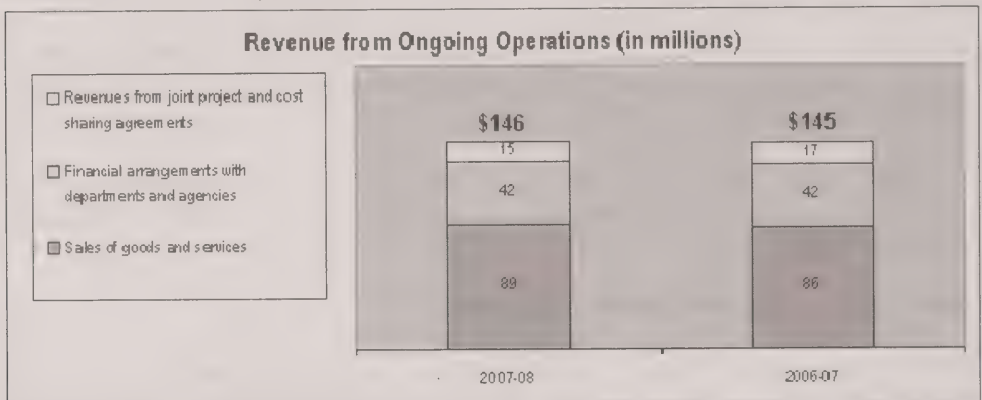
The words "estimate", "will", "intend", "should", "anticipate" and similar expressions are intended to identify forward-looking statements. These statements reflect assumptions and expectations of NRC, based on its experience and perceptions of trends and current conditions. Although NRC believes the expectations reflected in such forward-looking statements are reasonable, they may prove to be inaccurate, and consequently NRC's actual results could differ materially from expectations set out in this FSD&A. In particular, the risk factors described in the "Financial Risk and Uncertainty" section of this report could cause actual results or events to differ materially from those contemplated in forward-looking statements.

2007-2008 HIGHLIGHTS

FINANCIAL HIGHLIGHTS

STATEMENT OF OPERATIONS

Revenue: Revenue is important to NRC, not only as a means of financing its operating and capital expenditures, but also because it provides an indication of the value that NRC provides to its clients and collaborators. NRC earned total revenues of \$155 million in 2007-08. Although total revenue decreased from \$170 million in 2006-07, the reduction is not due to ongoing operations but rather to unusual revenue related issues. Sales of goods and services, revenue from other governments department excluding revenue adjustments related to the Technology Partnerships Canada (TPC) program, and revenue from joint project and cost sharing agreements totaled \$146 million in 2007-08, as compared to \$145 million in 2006-07.



Further details on revenue components are available in the Financial Analysis section.

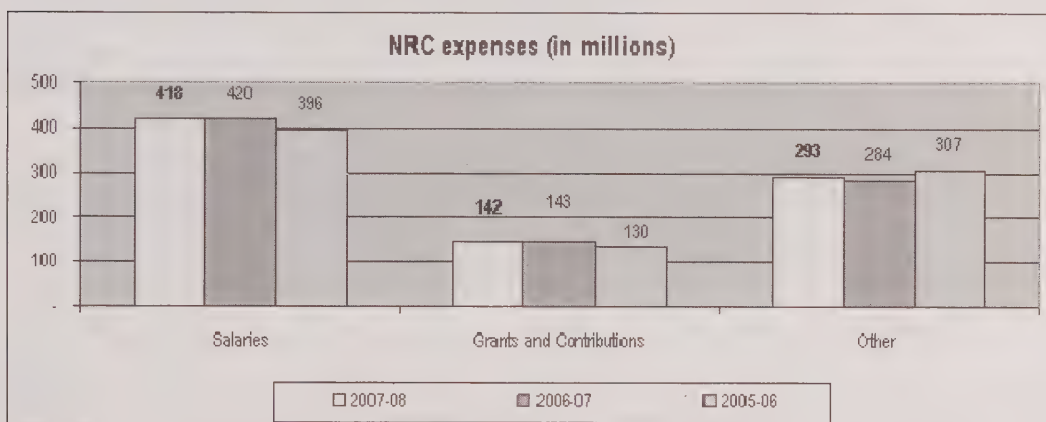
Expenses: Over the past three fiscal years, NRC's total expenses have not significantly increased. In fact, NRC has only had a 2.3% rise in expenses since 2005-06. Furthermore, NRC's major expense components have remained stable, as seen in the diagram provided below. The following two categories of expenses are most important to NRC from both a research program and cost perspective, and represent 66% of total expenses. All other significant expense variations are explained in the Financial Analysis section.

- **Personnel:** NRC's total expenses, as detailed in the Notes to the Financial Statements, are made up of 49% in salaries and employee future benefits. Personnel costs represent the most significant cost driver for NRC. Salaries and employee future benefits decreased to \$418 million in 2007-08 from \$420 million in 2006-07. Normal salary pay increases in 2007-08 are mainly offset by an extraordinary charge in 2006-07 amounting to \$11.6 million for the Research Council Employees' Association pay equity settlement for compensation of lost wages and interest to eligible employees employed between April 1, 1989 and March 31, 1999.

as well as a retroactive pay increment cost due to the ratification of three collective agreements.

Furthermore, included in NRC's total salaries and employee future benefits are expenses related to a realignment exercise which occurred in 2007-08. This exercise, while difficult, was completed to better align resources with the NRC strategy and to better position NRC for the future.

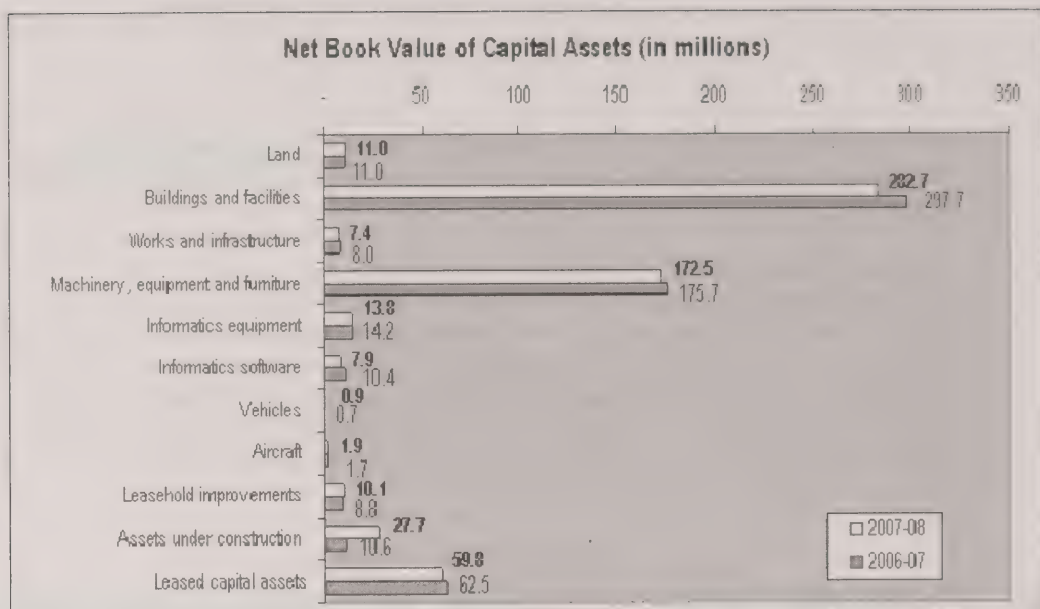
- **Grants and Contributions:** Grants and contributions remained relatively steady in 2007-08. NRC made total net contributions of \$142 million in 2007-08, as compared to \$143 million in 2006-07. Net contributions from NRC Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) (\$80.6 million) and contributions to the TRIUMF laboratory for particle and nuclear physics (\$51.5 million) comprise 93% of the contributions made by NRC in the current fiscal year. In addition, contributions made through NRC Herzberg Institute of Astronomy (NRC-HIA) to support international telescopes (\$9.2 million) make up the majority of the remaining balance.



STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

Assets: NRC's total assets signify its ability to provide future services for Canadians. NRC's total assets as at March 31, 2008 totalled \$851 million. NRC's largest single component is its capital assets, which represents 70% of the total. The following assets are highlighted to demonstrate NRC's activity with private and public sector clients.

- **Capital Assets:** In 2007-08, NRC acquired and or constructed \$60.9 million in capital assets, which brings NRC's total capital asset net book value to \$596 million. NRC's infrastructure is an important element for the successful delivery of its mandate; as such re-investments in capital assets are crucial. NRC's largest components of capital investments, as seen in the diagram below, are research buildings and facilities as well as machinery and equipment. Combined, they account for over 75% of the net book value of the capital investments.



- **Accounts Receivable:** At any given time, NRC has a significant amount of accounts receivable given that NRC finances a considerable amount of its operating and capital expenditures from external revenue. As at March 31, 2008, NRC's accounts receivable totalled \$27.4 million (\$26.9 million as at March 31, 2007):
- **Inventory for resale and consumption:** Both inventory for resale of \$2.3 million and inventory for consumption of \$2.4 million present NRC's future service potential. Inventory for consumption represents inventory which will be used internally by NRC in order to administer its research programs, whereas inventory for resale is marketed in its current state to customers.

Net debt: The government's net debt position is often called its "future revenue requirements" because this indicator provides a measure of the future revenues required to pay for past transactions and events. NRC's net debt (*financial assets less liabilities*) as at March 31, 2008 reached \$71 million, which represents a slight decrease of \$1 million from the previous fiscal year. The decline in net debt signifies that NRC's future revenue generation needs have decreased by 1.4%. Furthermore, the current year's decline in net debt demonstrates that NRC's revenues earned in 2007-08 sufficiently covered NRC's total incremental spending, inclusive of its capital spending.

Equity of Canada: NRC's equity of Canada as at March 31, 2008 was \$541 million (\$544 million as at March 31, 2007), which illustrates NRC's net resources (financial and non-financial) that will be used to provide invaluable future services for Canadians. NRC's equity of Canada is comprised of its Non-Financial Assets (\$612 million) less its Net Debt (\$71 million). NRC's largest component of Non-Financial Assets is capital assets.

NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

NRC Strategy 2006-2011: NRC continued implementation of its strategy, *Science at Work for Canada* and contributed to the advancement of the federal S&T Strategy. Following are some key achievements that were realized during the fiscal year:

- To help foster an Entrepreneurial Advantage, NRC developed initial plans for four of the identified NRC Key Industry Sectors (Aerospace, Construction, Information and Communication Technologies, Manufacturing and Materials). These sectors are of economic importance to Canada and their plans targeted research priorities of the federal S&T Strategy;
- To position Canada at the leading edge of important health and life science developments, and in keeping with one of the Strategy's core principles—partnerships—NRC created a National Bioproducts Program plan (to be co-led by NRC and Agriculture and Agri-Food Canada), including proposed areas of R&D focus;
- Guided by core principles of the federal S&T Strategy, NRC launched a cross-NRC initiative in Nanotechnology and developed a plan for a cross-NRC initiative in Advanced Materials, targeting both basic and applied research in this emerging and strategic opportunity area;
- To promote collaborative approaches, NRC began securing key third-party relationships in support of NRC National Programs and Key Industry Sectors of national interest from a social and economic perspective;
- Implemented a new NRC-wide business planning process and realigned organizational resources to more effectively support NRC program priorities as well as the priorities and directions in the federal S&T Strategy;
- Initiated facilities/equipment and information technology assessments to better understand long-term infrastructure investment requirements and identify opportunities for efficiency gains; and
- Launched a Central Business Services Office to help NRC better address client needs.

Governance: NRC has continued to implement a number of initiatives to improve its corporate governance, in keeping with the broad government goal of improved management in the public sector and the NRC Strategy.

In 2007-08, an updated Statement on the Role of Council was approved by members in order to incorporate greater input on strategic financial management. Consequently, NRC's Executive Committee will assume responsibility for strategic financial advice in current year budget reviews, including initial budget allocations; financial situation arising from NRC's multi-year plans; NRC's long term capital plan; and other matters that may have a significant impact on NRC's budget.

In 2007-08, NRC progressed in its implementation of the financial management model which holds the Chief Financial Officer (CFO) accountable to both the Comptroller General and the department head for financial management in the organization. The model was first introduced by NRC in 2005-06 as a result of recommendations provided for all federal government departments by the Office of the Comptroller General.

In 2007-08, all NRC Institutes/Branches/ Programs (IBP) were asked to develop rolling three-year business plans aligned with the NRC Strategy and the federal science and technology strategy.

These business plans will be updated on an annual basis to reflect changing internal and external factors, as well as the ongoing decisions and priorities of both the federal government and the NRC Senior Executives. The business planning process not only supports ongoing NRC strategic planning efforts, but also serves as the organization's key mechanism for financial resource allocation decisions (which are made by the Senior Executive Committee of NRC). The information contained in the business plans is expected to help NRC with its efforts in financial planning and budgeting, long-term capital planning (including real property), human resource planning, and information technology planning. Finally, the business plans serve as a critical vehicle for NRC-wide communication, helping senior managers to identify opportunities for greater cross-NRC collaboration.

Financial Statement Audit of NRC: In 2007-08, NRC's financial statements were prepared in accordance with Treasury Board accounting policies and year-end instructions issued by the Office of the Comptroller General, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles (GAAP) for the public sector. The financial statements were audited by the Office of the Auditor General. The audit provides added assurance with regards to the accuracy and completeness of NRC's financial information, therefore providing NRC's Council and senior management team with reliable information, from which strategic decisions can be taken.

Renewal of Terms and Conditions: In 2007-08, NRC-IRAP renewed the Terms and Conditions of its most significant transfer payment program (\$72.5 million in expenses in 2007-08) for a period of 5 years. As such, Canada's small and medium sized enterprises will continue to receive essential technological and financial contributions from NRC, therefore increasing Canada's ability to innovate and maintain its presence within the global market place.

Audit of NRC-IRAP contribution recipients: In 2007-08, the audit completed on sample recipients of contributions from NRC-IRAP showed improved compliance with program requirements. In 2007-08, 87% of the contribution agreements audited received an unqualified audit opinion. This is a significant improvement from previous years, where unqualified audit results amounted to 54% in 2006-07 and 38% in 2005-06. A major contribution for this year's success is due to NRC-IRAP's recent implementation of a new financial monitoring framework which incorporates risk assessments prior to the commencement of, and during, each project.

DISCUSSION AND ANALYSIS

RISKS & UNCERTAINTIES

As a federal government departmental corporation, NRC funds the majority of its salary, operating and capital expenditures from parliamentary appropriations. The non-salary portion of this funding is fixed, with no indexing for price increases. As a result, the actual funding for NRC, in terms of buying power, has been declining over the past decade. In particular, the impact of rising costs related to payment in lieu of taxes and utilities is significant for NRC.

NRC owns and manages 185 specialized buildings that comprise approximately 560,140 square meters of space. It also has an equipment and informatics base of approximately \$197 million

(\$203 million in 2006-07) net book value. NRC's capacity to fund the upgrade or replacement of these assets from its appropriations is limited, and as a result will need to secure sources of funding external to NRC for this purpose.

In addition, since 2004, the federal government has announced a series of budget reductions across federal departments as part of its realignment strategy and initiative to increase its efficiency. The impact on NRC has been significant and challenging. The cumulative reductions to date have amounted to \$33.3 million, with a minimum expected ongoing reduction of \$12.9 million per year. On a short-term basis, NRC has adapted to these changes by reducing investments in certain programs.

To help position itself to meet these challenges, NRC has implemented changes in its governance structure since 2005-06 and has made significant progress towards a new, focused business strategy. In order to continuously improve the planning, allocation and monitoring of resources, NRC implemented an annual IBP business planning process in 2007-08.

Details of other factors influencing NRC's budget pressures are provided below.

Sunsetting Funding: In order to ensure value for money, a Government of Canada practice is to provide funding for new initiatives on a sunseting basis. This means that rather than providing a permanent increase in the NRC allotment, the government allocates funding for a limited period of time, with the option for renewal. Renewal is conditional on performance, linkages to priorities and availability of funding.

Although funding is not necessarily provided on an ongoing basis, new government-approved initiatives, such as the establishment of technology cluster sites in communities across Canada, often entails an ongoing commitment from NRC in terms of the construction and maintenance of new specialized facilities and the hiring of staff. There is also an expectation by the communities that support these new initiatives, and in some cases invest in them, that they will exist beyond the particular funding window. These challenges add complexity to the organization's planning, budgeting and operations.

Currently, NRC has several initiatives and projects funded on a sunseting basis. Examples include the following:

- **Technology Cluster Initiatives funding:** Since its inception in 1999, NRC has received approval to spend a total of \$598 million in technology cluster initiatives funding. To date, NRC has spent \$475 million. The funding for all of NRC's technology cluster initiatives terminates in fiscal year 2009-10, at which point NRC must request additional support from the federal government.
- **Astronomy funding:** The funding for Phase I of Canada's Long Range Plan for Astronomy and Astrophysics (LRP) ended on March 31, 2007. Since its end, NRC has provided interim financing. A total of \$97.5 million over five years is required for the LRP Phase II in order to maintain Canada's contribution to existing offshore telescopes and to pursue on-going LRP projects. Investing in the LRP Phase II could have additional future investment implications starting in 2010 depending on the government of Canada's decisions regarding its future role

in the astronomy LRP Thirty Meter Telescope (TMT) and the Square Kilometer Array (SKA) projects.

- Genomics R&D Initiatives funding: In 2007-08, NRC sought approval to renew the Genomics R&D Initiatives, which includes NRC as well as 5 other federal government departments. Total funding requested amounts to \$19.9 million until fiscal year 2010-11.

Foreign Currency: NRC purchases roughly \$55 million per year in goods and services in currencies other than the Canadian dollar, which exposes NRC to fluctuations in foreign exchange. The majority of foreign purchases (89% on average over the last five years) are transacted in US dollars. Due to the strengthening of the Canadian dollar over the last year, NRC has benefited from an increase in purchasing power over 2006-07 levels of approximately \$4.2 million US. A continued strong Canadian dollar relative to the US dollar will benefit NRC's purchasing power, whereas a future decline in the Canadian dollar will have the opposite effect.

The 2007-08 gain in purchasing power was somewhat negated by the reduction in Canadian dollars received from foreign sales. In 2007-08, NRC received \$34 million CDN on sales of \$32.9 million US. By way of comparison, in 2006-07, NRC received \$33.8 million CDN from \$29.5 million US in sales.

Dependence on Revenue: The nature of NRC's activities permits NRC to generate revenues in order to reinvest in its operations. NRC's dependence on external sources of funding has been growing since the early 1990s. The portion of NRC's operating and capital expenditures funded from external sources of income was roughly 11% in 1991-92. In 2007-08, this percentage had climbed to over 24%.

In particular, NRC maintains technology centres that rely on external sources of revenue to fund the majority of their operations, namely NRC Centre for Surface Transportation (NRC-CSTT) and NRC Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC). In addition, NRC's two largest institutes –NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) and NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) – rely on external sources of revenue to fund over 45% and 35% of their operations respectively. Significant downturns in the industries or federal departments that these groups support will greatly impact NRC's ability to continue operations at current levels.

Finally, it is important to note that NRC must strike a fine balance between providing contract research services that generate needed revenue, and performing the government-funded research that keeps NRC at the leading-edge of science, technology and innovation. Too much emphasis on revenue generating contract research could compromise NRC's advanced knowledge and technology base, which in the long-term will reduce NRC's ability to serve industry and respond to the needs of the nation in critical fields such as energy, the environment, health and wellness, and other priority areas outlined in the NRC Strategy.

FINANCIAL ANALYSIS

The following is an analysis that explains the meaning of certain financial statement items, significant variances, and financial trends.

ASSETS

Due from Consolidated Revenue Fund: This amount represents the amount of cash that NRC is entitled to draw from the federal government treasury. This includes cash to discharge its liabilities for which NRC has already received an appropriation, as well as revenue received but not spent. The \$3.2 million decrease between 2006-07 and 2007-08 is due to the decrease in revenue available for use in subsequent years.

Accounts Receivable:

NRC-IRAP TPC Repayable Contributions

The NRC-IRAP Technology Partnerships Canada (TPC) program has been administered by NRC on behalf of Industry Canada since 1998. This program provides conditionally repayable contributions to small and medium-sized enterprises (SMEs) to support the pre-commercialization phase of their technology development. This conditional repayment program in most cases requires quarterly repayments of the contribution based on a percentage of the recipient's gross revenue. This program terminated March 31, 2006, although it will continue to fund, and require repayment from existing agreements during its wind-down phase.

This program supports small start-up firms, whose future success is often entirely dependent on one technology. Failure to bring the technology to market, at times, can result in the firm ceasing operations. Even with the very high-risk nature of this program, NRC has received repayments amounting to approximately 25% of contributions disbursed as at March 31, 2008 (20% – 2007). With 280 projects still being administered, this percentage is expected to increase over the next decade.

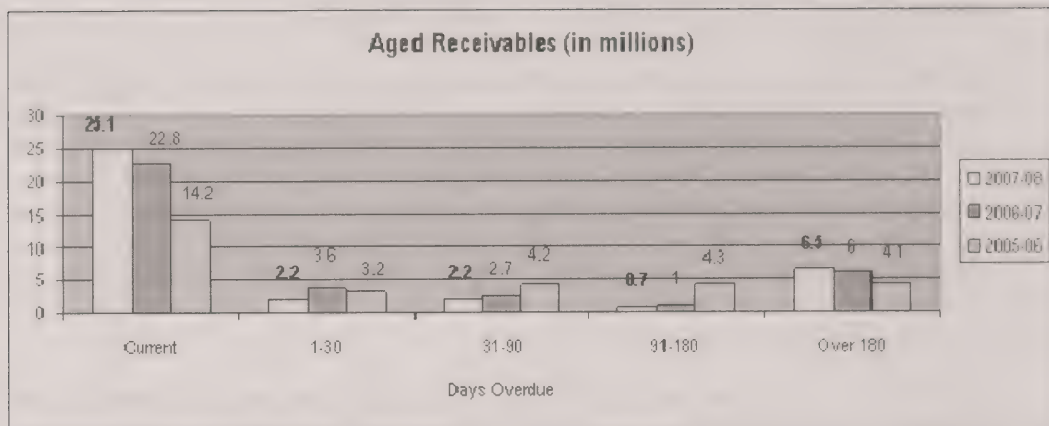
The NRC-IRAP TPC accounts receivable as at March 31, 2008 was \$9.9 million (\$10.7 million - 2007) with a corresponding allowance for doubtful accounts of \$8.3 million (\$7.1 million - 2007), highlighting the high risk nature of the program.

Trade Receivables and NRC-IRAP Audit Recoveries

NRC had accounts receivable with external clients worth \$20.9 million as at March 31, 2008 (\$19.6 million - 2007) with a corresponding allowance for doubtful accounts equal to \$1.1 million (\$2.2 million - 2007). This amount represents receivables for work done with external clients as well as receivables for audit findings for NRC-IRAP. Write-offs in 2007-08 were \$938 thousand (\$603 thousand in 2006-07), which is low given the total value of NRC revenue.

Aged Accounts Receivable

In 2007-08 and 2006-07, 80% of accounts receivable are aged 90 days or below. NRC has successfully focused on collecting its outstanding receivables. The aging of all accounts receivable, gross of allowances, as at March 31 is as follows:



Inventory for Resale: NRC produces a number of products that are purchased by external clients, namely the Model National Construction Codes, monographs and certified reference materials. Inventory for resale is presented at its lower of cost or net realizable value and has decreased by \$545 thousand (19%) over 2007 closing values. The decline is due to an increase in the allowance for obsolete inventory, increased by \$500 thousand to \$1.1 million in 2007-08.

Equity Investments: As part of its mandate to promote industrial innovation in Canada, NRC provides financial assistance to firms through access to equipment, intellectual property and incubation space in its laboratories and Industrial Partnership Facilities. Since these companies are often in their infancy and cannot afford to pay the full cost of the assistance received, NRC, on occasion, takes an equity position in the company in return for the assistance provided. This helps the firms survive the critical technology development stage. It is not management's intention to hold equity investments over the long-term. NRC will consider timely opportunities for divestiture of equity investments by taking into account the interests, market liquidity and expected future growth of the company.

The full value recorded on the statement of financial position reflects NRC's investment in publicly-traded companies as its shares in privately held corporations are deemed to have no market value. Details of NRC's investment in public companies are as follows:

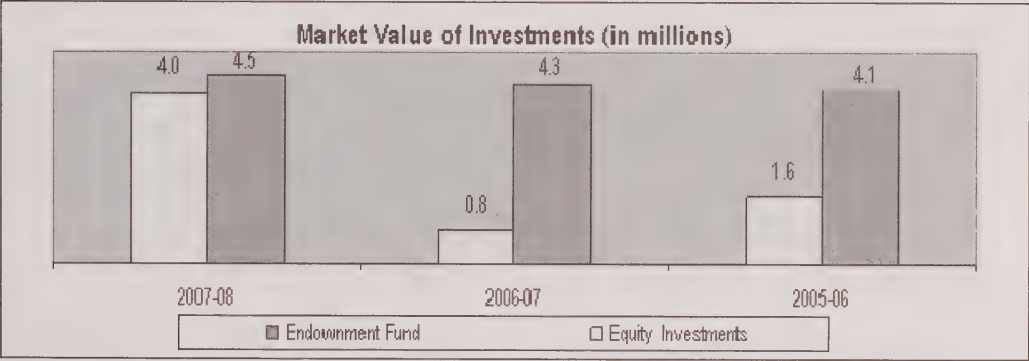
Company Name	Number of Shares	Amount Recorded in Financial Statements	Market Value at March 31, 2008
PharmaGap Inc.	1,305,425	\$ 392,933	\$ 117,488
Chemaphor Inc.	1,260,305	\$ 252,061	\$ 277,267
Pure Energy Visions Corp.	210,000	\$ 1	\$ 79,800
Omnitech Consultant Group Inc.	866,494	\$ 1	\$ 0
IMRIS Inc.	795,578	\$ 1	\$ 3,540,322
Total	4,437,802	\$ 644,997	\$ 4,014,877

NRC's equity investments, presented on the Statement of Financial Position at \$645 thousand, reached a fair market value of \$4 million as at March 31, 2008, which represents an increase of

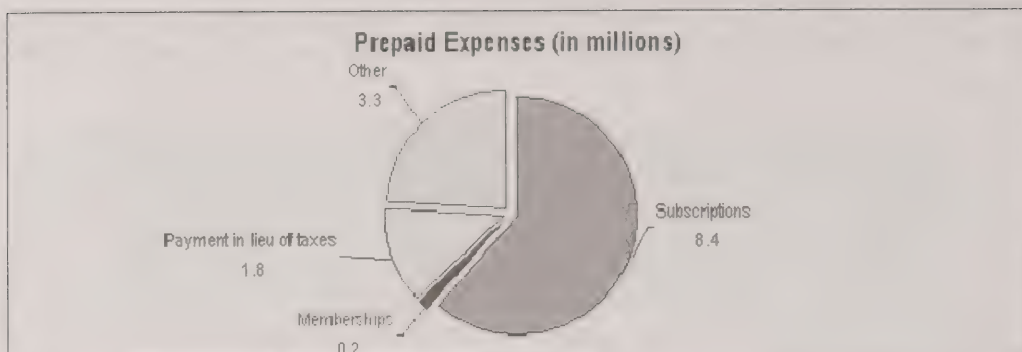
\$3.3 million from the previous fiscal year. The increase is mainly due to the initial public offering of IMRIS Inc. in 2007-08, in which NRC had previously received common shares in settlement of debt owing.

Holmes Fund Investments: The Holmes Endowment Fund is an investment bequeathed to NRC in July 1994. Up to two-thirds of the endowment fund's yearly net income is used to finance the H.L. Holmes award on an annual basis. The award covers a one or two-year period and provides the opportunity to Canadian post-doctoral students to study at world famous graduate schools or research institutes under outstanding researchers. In 2007-08, NRC granted \$93 thousand to the recipient of the 2007 NRC H.L. Holmes Award who will receive a total of \$198 thousand, ending in July 2009. The recipient is using the award to fund two years of collaborative research at the Harvard Medical School.

In addition, the endowment fund reached a fair market value of \$4.5 million as at March 31, 2008 (\$4.3 million as at March 31, 2007). The investments within the portfolio had an average effective return of 4.7%. The endowment fund is presented at an amortized cost of \$4.3 million (\$4.2 million as at March 31, 2007) on the Statement of Financial Position and not at fair value.



Prepaid Expenses: NRC's prepaid expense as at March 31, 2008 was \$13.6 million. NRC prepays for goods and services only when contractually obligated. Subscriptions form the primary component of NRC's prepaid expenses. NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI), Canada's science library, subscribes to many of the world's major scientific and technical journals and databases.



Capital Assets: NRC's capital asset net book value has decreased from \$601 million in 2006-07 to \$596 million in 2007-08. This \$5 million decrease largely transpired given that NRC's amortization for the year (\$66.6 million) exceeded its acquisitions (\$60.9 million). The cost of capital assets has increased by 3% to \$1,348 million in 2007-08. The \$40.6 million increase is attributable to \$60.9 million in acquisitions, offset by \$20.3 million in various transfers, disposals and write-offs.

Acquisitions

NRC spent \$60.9 million on capital expenditures during 2007-08, a slight decrease from the \$62.1 million spent in 2006-07 (excluding new capital leases recognized of \$58.1 million). Of the \$60.9 million in capital asset additions, \$21 million relates to assets which are currently under construction. The remaining balance is primarily made up of acquisitions related to machinery and equipment (\$25.3 million), as well as buildings and facilities (\$7.8 million).

The following represents significant capital assets expenditures in 2007-08:

- Energy Retrofit project in progress for NRC Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET). NRC has spent \$2.6 million on this project in 2007-08. Once complete, the energy retrofit project will improve the operating efficiency and effectiveness of the building, therefore transferring the current investment into future cost savings for NRC. NRC-ICPET also installed an emergency generator at a cost of \$426 thousand.
- NRC Institute for Research Construction (NRC-IRC) is in the process of constructing a new facility which will be used primarily to support activities within the Indoor Air Research and Development Initiative, which is part of the Clean Air Agenda. Costs incurred to March 31, 2008 for the construction of this facility amounts to \$994 thousand.
- NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) is currently in the process of constructing and or renovating a number of its facilities. As at March 31, 2008, approximately \$3.3 million has been spent. In addition, NRC-IAR is constructing a Fiber Placement Composite machine in order to develop and manufacture medium to full-scale size composite parts for aerospace applications. Costs to date for the construction of the equipment amount to \$5.9 million.
- NRC Institute for Ocean Technology (NRC-IOT) has replaced the beach structure component of its wave tank in 2007-08 at a total cost of \$750 thousand. The replacement of the major component was required to ensure that future research tests produce accurate results to ensure that NRC-IOT continues to provide world-class research.

- NRC Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) has purchased a new genetic analyzer in 2007-08 at a total cost of \$604 thousand. The instrument provides high throughput and high quality DNA sequence information which is essential for NRC research. This instrument is unique within NRC as well as within the federal government research system.
- NRC's oldest property located on Sussex Drive in the National Capital Region received a new skylight and ventilation system in 2007-08 at a total cost of \$820 thousand. The renovations were required in order to maintain the accurate balance of atmospheric pressure within the building.

LIABILITIES

Accounts Payable and Accrued Liabilities: NRC's accounts payable and accrued liabilities decreased by \$3.1 million in 2007-08, mainly explained by the following:

NRC's accrued salary which represents salary earned by personnel up to March 31, 2008 for which they have not received compensation, decreased by \$2.3 million in comparison with the previous year. The accrual decreased this year given that a retroactive salary adjustment was recorded in the previous year following the ratification of the Administrative Services (AS), Administrative Support Group (AD) and Computer Systems Administrative (CS) collective agreements. In addition, NRC did not require an accrual at year end as was done in the previous year for its portion of payments in lieu of taxes from the City of Ottawa, given that all of its liabilities were paid as at March 31, 2008, reducing accounts payable and accrued liabilities by \$2.2 million. The decreases are offset by a \$1.1 million increase in contractor holdback liabilities at year-end, given that NRC had several large construction projects in progress.

Vacation Pay and Compensatory Leave: Due to the nature of NRC's operations, a number of NRC's collective agreements do not impose maximum limits of accumulated vacation to be carried forward to subsequent fiscal years by employees. Consequently, vacation pay and compensatory leave have steadily increased over the years.

Deferred Revenue:

Contributions Related to Leased Capital Assets

Deferred revenue is recognized for contributions related to leased capital assets. For NRC purposes, this is associated with leases of facilities for \$1 per year with the University of Alberta, the University of Prince Edward Island, and the University of Western Ontario. As at March 31, 2008 this balance was \$59.8 million. This balance has decreased by \$2.7 million in the current year, and the decline is expected to continue given that associated revenue is recognized in accordance with the useful life of the related asset. Consequently, this account increases only when new capital leases are established. On such occasions, NRC will establish a non-financial capital asset as well as corresponding deferred revenue equal to the value of the capital lease. Over time and as the asset is used, NRC recognizes equal amounts of amortization and revenue (lease inducement revenue). As a result, no impact occurs on NRC's net cost of operations or its Equity of Canada.

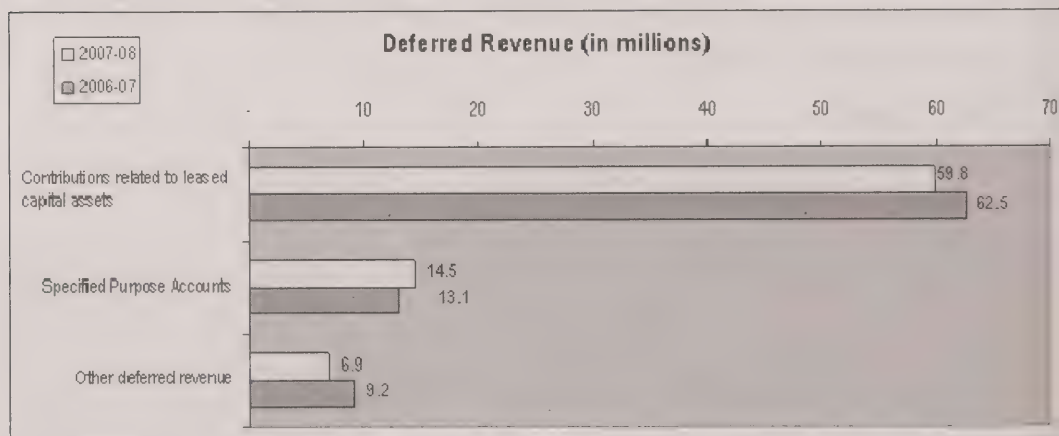
Specified Purpose Accounts

NRC undertakes collaborative work with clients for the mutual benefit of both parties. Funding provided by the collaborator is placed in a Specified Purpose Account (SPA) and used over the duration of the project. Amounts remaining in the SPA at year-end are recorded as deferred revenue as it is expected that it will be used in the upcoming year on the project. At the end of 2007-08, this amount totalled \$14.5 million, representing an increase of 10% over the previous year.

Other

Other deferred revenue consists primarily of research press deferred revenue, as well as conference and seminar registration deferred revenue. NRC had other deferred revenues of \$6.9 million as at March 31, 2008 as compared to \$9.2 million at March 31, 2007. The decrease of \$2.3 million (25%) is mainly attributable to the decrease in the number of Research Press subscriptions outstanding as at March 31, 2008 as well as the decline in the value of the US dollar given that all Research Press subscriptions are sold in US currency.

- **Research Press:** NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) publishes research journals that are available for purchase on a subscription basis. When NRC receives payment for the subscription, it records the amount as deferred revenue and then recognizes the revenue each month as the journal is issued.
- **Conference and Seminar Registration:** NRC conducts many conferences and seminars which often require registration many months in advance of the conference date. Receipts from registration are recorded as deferred and recognized when the conference takes place.

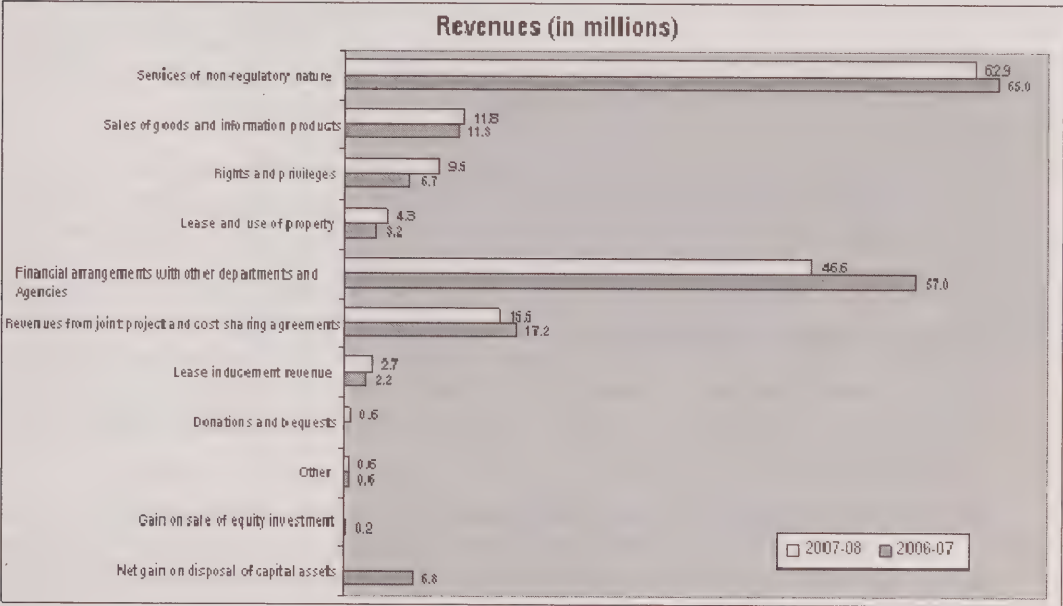


Environmental liability: NRC's environmental liability has decreased from \$300 thousand to \$100 thousand in 2007-08. The estimated liability to remediate the land was reduced following a comprehensive environmental study completed on NRC's Penticton solid waste landfill site. Furthermore, to ensure the protection of the environment and the public, NRC has finalized in 2007-08 its plan to assess all research sites occupied by NRC. The first phase, which is scheduled

to be completed in 2008-09, consists of site risk assessments. This first phase is critical to ensure that NRC directs further attention and resources on priority research sites.

REVENUES

NRC’s revenues for 2007-08 were \$155 million as compared to \$170 million in 2006-07. Recent trends in revenue components are shown in the following graph. The decrease results from isolated transactions, which when removed, demonstrate that NRC’s ongoing operational revenue actually increased by \$1 million in the current fiscal year.



Services of a Non-Regulatory Nature: In 2007-08, 40% (\$62.9 million) of NRC revenues were generated from services of a non-regulatory nature, which primarily consists of research services provided directly to industry and academic clients. In 2007-08, NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) and NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) accounted for over 43% of NRC’s service revenues, compared to 46% in 2006-07.

Sales of Goods and Information Products: As part of its goal to disseminate scientific and technical information of importance to industry, NRC has publications and certified reference materials that it sells to clients. Total sales of goods and information products totalled \$11.8 million in 2007-08, as compared to \$11.3 million in 2006-07. The largest component of revenue derived from sales of goods and information products is due to research press journals sold through Canada’s scientific library. Research press income earned in 2007-08 was \$6.5 million, compared to \$5.8 million in 2006-07. This increase would have been more significant, however the steady decline of the US dollar in 2007-08 has reduced the impact, given that all research press journals are sold in US currency.

Rights and Privileges: Royalty revenue is earned from companies that license the rights to use NRC technology. Royalties are typically based on a percentage of the licensee's sales. In 2007-08, NRC generated \$9.5 million in royalties, up from \$6.7 million in 2006-07 and \$5.8 million in 2005-06. The rise in revenue is primarily associated with NRC's Institute for Biological Sciences (IBS) which earned revenue of \$5.3 million in 2007-08, up from \$3.5 million in 2006-07 and \$3.8 million in 2005-06, from which its largest royalties are earned through its license for the Meningitis C vaccine.

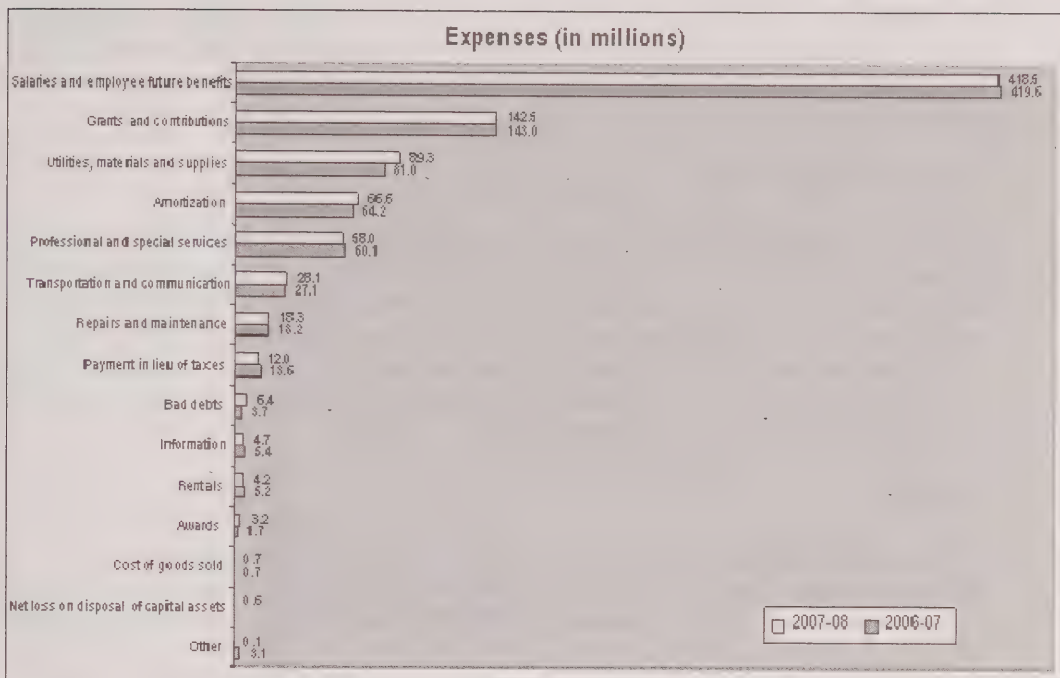
Lease and Use of Property: Facilitating access to NRC researchers and facilities is an important part of technology transfer at NRC. To this end, NRC provides laboratory space to companies on a commercial basis, often as part of a collaboration or technology transfer agreement. Revenue from lease and use of property amounted to \$4.3 million in 2007-08, as compared to \$3.2 million in 2006-07. The 34% increase in the current year is primarily associated with additional agreements at NRC Biotechnology Research Institute and NRC Industrial Materials Institute.

Financial Arrangements with Other Departments and Agencies: NRC undertakes research on behalf of other federal government departments. The incremental costs associated with this work are reimbursed to NRC. In 2007-08, the amount of work undertaken for other government departments was significant, totalling \$46.6 million (\$57 million in 2006-07 and \$58.8 million in 2005-06). The decline of \$10.4 million in revenue is associated with NRC's Technology Partnerships Canada (TPC) program with Industry Canada. The TPC transfer payment program terminated on March 31, 2006, and as such only existing associated contracted projects continue to receive funding from NRC. Consequently, revenue has declined significantly in the past three years. In 2007-08, the NRC received a total of \$4.5 million, as compared to \$15 million in 2006-07 and \$18.8 million in 2005-06.

Revenues from Joint Project and Cost Sharing Agreements: NRC also receives income through collaborative research projects that involve cost sharing arrangements for work that is likely to lead to new expertise or technology. In 2007-08, collaborative funding across all sectors at NRC earned a total of \$15.5 million (\$17.2 million in 2006-07 and \$21 million in 2005-06). Revenue from joint research projects are not recognized until the project is complete. As such, revenue can fluctuate slightly depending on the number of on-going projects at year end.

EXPENSES

As noted in the Highlights section, NRC's expenses increased from \$847 million in 2006-07 to \$853 million in 2007-08. 49% of expenses represents salary and benefits costs.



Salaries and Employee Future Benefits

Salaries decreased by approximately \$1 million from 2006-07. In 2006-07, three collective agreements were ratified at year end, therefore causing a large one time adjustment of \$4 million for retroactive pay increments in addition to a pay equity settlement of \$7.6 million. The absence of one time adjustments in 2007-08 were offset by increases for general pay increments.

Grants and Contributions

In 2007-08, grants and contributions from NRC remained stable in comparison to the previous fiscal year. The largest category of NRC grants and contributions relates to funding allocated to small and medium-sized enterprises (SMEs) through NRC-IRAP. These increased to \$72.5 million in 2007-08, from \$65 million in 2006-07. However, NRC-IRAP distributed only \$2.9 million in contributions for the TPC program, down from \$11.6 million in 2006-07, due to the winding down of the program. A decrease in contributions expense of \$3.6 million also resulted from an increase related to the allowance for uncollectible (or write-off) TPC receivables in 2007-08, as the transfer payment to Industry Canada is reduced accordingly.

NRC's contribution to TRIUMF, Canada's national laboratory for particle and nuclear physics, increased from \$45.5 million in 2006-07 to \$51.5 million in 2007-08. The increase was provided to fund operation and maintenance expenses in order to satisfy facility conformity costs. TRIUMF is an unincorporated association that operates a research laboratory.

Contributions made through the NRC Herzberg Institute of Astronomy (NRC-HIA) to support international telescopes totalled \$9.2 million in 2007-08, compared to \$12.6 million in 2006-07. The decrease is due to instrument construction delays as well as the purchasing power increase of the Canadian dollar.

Utilities, Materials and Supplies

In 2007-08, expenses related to utilities, materials and supplies reached \$89.3 million, as compared to \$81 million in 2006-07. The \$8.3 million increase primarily results from NRC's accounting treatment of prepaid expenses. In 2006-07, NRC-CISTI set up a large prepaid for its serial renewal subscriptions, consequently reducing the expense incurred in 2006-07. As a result, the expense incurred in 2007-08 increased by approximately \$5.4 million. The remaining balance can be attributed to NRC Herzberg Institute for Astronomy, which incurred additional expenses of \$2.9 million in 2007-08 due to project requirements.

Bad Debts

NRC's bad debt expense increased from \$3.7 million in 2006-07 to \$6.4 million in 2007-08. The increase is related to write-offs recorded in the year for bad debts within NRC-IRAP's TPC program, as discussed within the Grants and Contributions section.

Awards

In 2007-08, award costs increased from \$1.7 million in 2006-07 to \$3.2 million in 2007-08. The additional award costs are related to NRC's rights and privileges revenue, which was \$9.5 million in 2007-08. The awards expense has a direct relationship with revenue given that patent awards are distributed to personnel as income is earned from the respective license agreements. NRC distributes a maximum of 35% of revenue earned to personnel responsible for the creation of the commercial patent. Consequently, a rise in royalty revenue results in a corresponding increase in award costs.

Other Expenses

Other Expenses amounted to \$58 thousand in 2007-08, as compared to \$3.1 million in 2006-07. The main reason for the decrease in other expenses is due to the pay equity settlement recognized in 2006-07 of \$2.9 million related to damages pursuant to the *Canadian Human Rights Act* to all Eligible Employees of the Research Council Employees' Association.



Financial Statements

National Research Council of Canada

March 31, 2008



Auditor General of Canada
Verificatrice générale du Canada

AUDITOR'S REPORT

To the National Research Council of Canada
and the Minister of Industry

I have audited the statement of financial position of the National Research Council of Canada (the Council) as at March 31, 2008 and the statements of operations, equity of Canada and cash flow for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Council's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Council as at March 31, 2008 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles.

Further, in my opinion, the transactions of the Council that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Research Council Act* and regulations and the by-laws of the Council

John Wiersema, FCA
Deputy Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
June 13, 2008

240 rue Sparks Street, Ottawa, Ontario K1A 0G5

National Research Council of Canada

Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2008 and all information contained in these statements rests with the National Research Council of Canada's (NRC) management. These financial statements have been prepared by management in accordance with Treasury Board accounting policies and year-end instructions issued by the Office of the Comptroller General which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector.

Management is responsible for the integrity and objectivity of the information in these financial statements. Some of the information in the financial statements is based on management's best estimates and judgment and gives due consideration to materiality. To fulfill its accounting and reporting responsibilities, management maintains a set of accounts that provides a centralized record of NRC's financial transactions. Financial information submitted to the *Public Accounts of Canada* and included in NRC's *Performance Report* and *Annual Report* is consistent with these financial statements.

Management maintains a system of financial management and internal controls designed to provide reasonable assurance that financial information is reliable, that assets are safeguarded and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act*, are executed in accordance with prescribed regulations, within Parliamentary authorities, and are properly recorded to maintain accountability of Government funds. Management also seeks to ensure the objectivity and integrity of data in its financial statements by careful selection, training and development of qualified staff, by organizational arrangements that provide appropriate divisions of responsibility, and by communication programs aimed at ensuring that regulations, policies, standards and managerial authorities are understood throughout NRC.

The role of the Audit, Evaluation, and Risk Management Committee of NRC, that was established in June 2005, is to ensure that the proper review procedures are in place, to obtain the results of the audits and evaluations, especially in sensitive areas and in areas of concern and to be informed of the corrective actions taken or planned to be taken by management.

The financial statements of NRC have been audited by the Auditor General of Canada, the independent auditor for the Government of Canada.



Pierre Coulombe, Ph.D., P.Eng.
President



Daniel Gosselin, FCA
Chief Financial Officer

Ottawa, Canada
June 13, 2008

National Research Council of Canada
Statement of Financial Position
as at March 31

(in thousands of dollars)

	2008	2007
ASSETS		
Financial Assets		
Due from the Consolidated Revenue Fund	204,764	207,671
Accounts receivable and advances (Note 4)	27,364	26,880
Inventory for resale	2,328	2,673
Equity investments (Note 5)	645	646
Endowment fund investments (Note 6)	4,310	4,192
	<u>239,411</u>	<u>242,062</u>
Non-Financial Assets		
Prepaid expenses	13,634	12,750
Inventory for consumption	2,445	2,111
Capital assets (Note 7)	595,722	601,363
	<u>611,801</u>	<u>616,224</u>
TOTAL ASSETS	<u>851,212</u>	<u>858,286</u>
LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA		
Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 8)	127,777	130,653
Vacation pay and compensatory leave	40,750	39,791
Deferred revenue (Note 9)	81,246	84,634
Employee future benefits (Note 10)	61,224	58,788
Environmental liabilities (Note 11)	100	300
	<u>310,397</u>	<u>314,566</u>
Equity of Canada	540,815	544,220
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY OF CANADA	<u>851,212</u>	<u>858,786</u>

Contingent liabilities (Note 11) and contractual obligations (Note 12)

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

Approved by:



Pierre Coulombe, Ph.D., P.Eng.
 President



Daniel Gusselin, FCA
 Chief Financial Officer

National Research Council of Canada
Statement of Operations
for the year ended March 31

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Expenses (Note 13)		
Research and development	601,723	600,627
Technology and Industry support	<u>251,265</u>	<u>246,028</u>
	<u>852,988</u>	<u>846,655</u>
Revenues (Note 14)		
Research and development	101,740	109,621
Technology and Industry support	<u>52,790</u>	<u>60,536</u>
	<u>154,530</u>	<u>170,157</u>
Net Cost of Operations	<u>698,458</u>	<u>676,498</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**National Research Council of Canada
Statement of Equity of Canada
for the year ended March 31**

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Equity of Canada, beginning of year	544,220	507,227
Net cost of operations	(698,458)	(676,498)
Net cash provided by Government (Note 3)	673,127	655,005
Change in due from the Consolidated Revenue Fund	(3,207)	30,874
Services received without charge (Note 15)	25,133	27,612
Equity of Canada, end of year	540,815	544,220

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

National Research Council of Canada
Statement of Cash Flow
for the year ended March 31

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Operating Activities		
Net cost of operations	698,458	676,498
Non-cash items		
Amortization of capital assets	(66,555)	(64,210)
Gain on sale of equity investments	-	223
Net (loss) gain on disposal of capital assets	(597)	6,823
Services received without charge (Note 15)	(25,133)	(27,612)
Other	1,166	2,451
Variations in Statement of Financial Position		
Increase in accounts receivable and advances	484	5,791
Decrease in inventory for resale	(545)	(716)
Increase in endowment fund investments	118	115
Increase in prepaid expenses	884	7,280
Increase (decrease) in inventory for consumption	334	(105)
Decrease (increase) in liabilities	4,169	(55,746)
Cash used by operating activities	<u>612,783</u>	<u>550,792</u>
Capital Investment Activities		
Acquisitions of capital assets	60,939	120,172
Proceeds from disposal of capital assets	(594)	(15,327)
Cash used by capital investment activities	<u>60,345</u>	<u>104,845</u>
Investing Activities		
Proceeds from sale of equity investments	(1)	(632)
Cash used by investing activities	<u>(1)</u>	<u>(632)</u>
Financing Activities		
Net cash provided by Government of Canada (Note 3)	<u>(673,127)</u>	<u>(655,005)</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

1. Authority and Objectives

The National Research Council of Canada (NRC) exists under the *National Research Council Act* and is a departmental corporation named in Schedule II of the *Financial Administration Act*. The objectives of NRC are to create, acquire and promote the application of scientific and engineering knowledge to meet Canadian needs for economic, regional and social development and to promote and provide for the use of scientific and technical information by the people and the Government of Canada.

In delivering its mandate, NRC reports under the following program activities:

- research and development; and
- technology and industry support.

These program activities also include NRC's priorities of enhancing development of sustainable technology clusters for wealth creation and social capital as well as program management for a sustainable organization.

2. Summary of Significant Accounting Policies

These financial statements have been prepared in accordance with Treasury Board accounting policies and year-end instructions issued by the Office of the Comptroller General, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector. The significant accounting policies are:

a) Parliamentary Appropriations

NRC is financed mainly by the Government of Canada through Parliamentary appropriations. Appropriations provided to NRC do not parallel financial reporting according to Canadian generally accepted accounting principles since appropriations are primarily based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the statement of operations and the statement of financial position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 3 provides a high-level reconciliation between the bases of reporting.

b) Net Cash Provided by Government

NRC operates within the Consolidated Revenue Fund, which is administered by the Receiver General for Canada. All cash received by NRC is deposited to the Consolidated Revenue Fund and all cash disbursements made by NRC are paid from the Consolidated Revenue Fund. The net cash provided by Government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments (including agencies) of the federal government.

c) Due from the Consolidated Revenue Fund

Due from the Consolidated Revenue Fund represents the amount of cash that NRC is entitled to draw from the Consolidated Revenue Fund without further appropriations.

d) Revenues / Deferred revenue

- Revenue is recognized in the year in which the underlying transaction or event occurred that gave rise to revenue.
- Revenue from license fees, joint research projects and other sources is deposited to the Consolidated Revenue Fund and is available for use by NRC.
- License fees received for future year license periods are recorded as deferred revenue and amortized over the license period.
- Funds received from third parties for specified purposes are recorded upon receipt as deferred revenue and recognized as revenue in the year in which the related expenses are incurred.
- Contributions of leased capital assets are deferred and amortized to operations on the same basis as the related depreciable capital assets.

e) Expenses

- Grants are recognized in the year in which the conditions for payment are met. In the case of grants which do not form part of an existing program, the expense is recognized when the Government announces a decision to make a non-recurring transfer, provided the enabling legislation or authorization for payment receives parliamentary approval prior to the completion of the financial statements.
- Contributions are recognized in the year in which the recipient has met the eligibility criteria or fulfilled the terms of a contractual transfer agreement.
- Vacation pay and compensatory leave are expensed as the benefits accrue to employees under their respective terms of employment.
- Services received without charge from other government departments and agencies are recorded as operating expenses at their estimated cost.

f) Employee future benefits

i) Pension Benefits

Eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, a multiemployer plan administered by the Government of Canada. NRC's contributions to the Plan are charged to expense in the year incurred and represent NRC's total obligation to the Plan. Current legislation does not require NRC to make contributions for any actuarial deficiencies of the Plan.

ii) Severance Benefits

Employees are entitled to severance benefits under labour contracts or conditions of employment. These benefits are accrued as employees render the services necessary to earn them. The obligation relating to the benefits earned by employees is calculated using information derived from the results of the actuarially determined liability for employee severance benefits for the Government as a whole.

g) Accounts receivable

Accounts receivable are stated at amounts expected to be ultimately realized; a provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

h) Conditionally repayable contributions

Conditionally repayable contributions are contributions that, all or part of which become repayable, if conditions specified in the contribution agreement come into effect. Accordingly, they are not recorded on the Statement of Financial Position until the conditions specified in the agreement are satisfied at which time they are then recorded as a receivable and a reduction in transfer payment expenses. An estimated allowance for uncollectibility is recorded where appropriate.

i) Contingent liabilities

Contingent liabilities are potential liabilities, which may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur or fail to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded. If the likelihood is not determinable or an amount cannot be reasonably estimated, the contingency is disclosed in the notes to the financial statements.

j) Environmental liabilities

Environmental liabilities reflect the estimated costs related to the management and remediation of environmentally contaminated sites. Based on management's best estimates, a liability is accrued and an expense recorded when the contamination occurs or when NRC becomes aware of the contamination and is obligated, or is likely to be obligated to incur such costs. If the likelihood of NRC's obligation to incur these costs is either not determinable or unlikely, or if an amount cannot be reasonably estimated, the costs are disclosed as contingent liabilities in the notes to the financial statements.

k) Inventory

Inventory for resale and for consumption is recorded at the lower of cost (using the average cost method) or net realizable value. The cost is charged to operations in the year in which the items are sold or used.

l) Equity investments

Equity investments include shares in publicly and privately held companies. Equity investments are typically obtained as a result of debt settlement negotiations or as a result of non-monetary transactions (where financial assistance at better-than-market conditions was provided to firms through access to intellectual property, equipment and incubation space in laboratories). If the estimates of the non-monetary transactions cannot be determined, the equity investments are initially recorded at a nominal value. Otherwise they are initially recorded at fair value based on market prices. If the fair value of equity investments becomes lower than the book value and this decline in value is considered to be other than temporary, the equity investments are written down to fair value.

m) Endowment Fund Investments

Endowments consist of restricted donations subject to externally imposed restrictions stipulating that the resources be maintained permanently. Income from the investment of endowments may only be used for the purposes established by the donors.

Endowments are recognized as an asset when the amount to be received can be reasonably estimated and ultimate collection is reasonably assured. Income from endowments is recorded as deferred revenue and recognized as revenue in the year in which the related expenses are incurred.

Funds received for endowments are invested in bonds and are carried at amortized cost. The premium or discount determined at the time of acquisition is amortized until the security's maturity. Fair value of bonds is based on market prices.

n) Foreign Currency Transactions

Transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated using rates at year end. Gains and losses resulting from foreign currency translation are reported on the Statement of Operations according to the activities to which they relate. Net gains and losses relating to the sale of goods or services in foreign currency are included in revenues. Net gains and losses relating to the purchase of goods or services in foreign currency are included in expenses.

o) Capital Assets and Amortization

Capital assets and leasehold improvements having an initial cost of \$5,000 or more are recorded at their acquisition cost. Contributed capital assets are recorded at market value at the date of contribution. NRC does not capitalize intangibles, works of art and historical treasures that have cultural, aesthetic or historical value. Assets acquired under capital leases are initially recorded at the present value of the minimum lease payments at the inception of the lease. Capital assets held for sale are recorded at the lower of their carrying value or fair value less cost to sell and no amortization is recorded. Amortization of capital assets is calculated on a straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Asset Class	Amortization Period
Land	Not applicable
Buildings and facilities	25 years
Works and infrastructure	25 years
Machinery, equipment and furniture	10 years
Informatics equipment	5 years
Informatics software	5 years
Vehicles	5 years
Aircraft	10 years
Leasehold improvements	Lesser of the remaining term of the lease or useful life of the improvement
Assets under construction	Once in service, in accordance with asset class
Leased capital assets	In accordance with asset class

Where NRC enters into land leases at a nominal value, the transaction is considered as a non-monetary transaction and is recorded at fair value. Fair value of the transaction is based on market prices. If the estimates of the non-monetary transactions cannot be determined, the amount of the transaction is recorded at a nominal value.

p) Measurement Uncertainty

The preparation of these financial statements in accordance with Treasury Board accounting policies and year-end instructions issued by the Office of the Comptroller General, which are consistent with Canadian generally accepted accounting principles for the public sector requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are contingent liabilities, environmental liabilities, the liability for employee severance benefits, the allowance for doubtful accounts, the fair value of non-monetary transactions related to leased capital assets and the useful life of capital assets. Actual results could significantly differ from those estimated. Management's estimates are reviewed periodically and, as adjustments become necessary, they are recorded in the financial statements in the year they become known.

q) Asset Retirement Obligations

Liabilities are recognized for statutory, contractual or legal obligations, when incurred, associated with the retirement of tangible capital assets when those obligations result from the acquisition, construction, development or normal operation of the assets. The obligations are measured initially at fair value, determined using present value methodology, and the resulting costs capitalized into the carrying amount of the related asset. In subsequent periods, the liability is adjusted for the accretion of discount and any changes in the amount or timing of the underlying future cash flows. The capitalized asset retirement cost is depreciated on the same basis as the related asset and the discount accretion is included in determining the results of operations.

3. Parliamentary Appropriations

NRC receives most of its funding through annual Parliamentary appropriations. Items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position in one year may be funded through Parliamentary appropriations in prior, current or future years. Accordingly, NRC has different net results of operations for the year on a government funding basis than on an accrual accounting basis. The differences are reconciled in the following tables:

a) Reconciliation of net cost of operations to current year appropriations used

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Net Cost of Operations	698,458	676,498
Adjustments for items affecting net cost of operations but not affecting appropriations:		
Revenues	154,530	170,157
Amortization of capital assets	(66,555)	(64,210)
Financial arrangements with other Federal Government departments and agencies	(46,617)	(56,974)
Services received without charge (Note 15)	(25,133)	(27,612)
Specified purpose accounts expenses	(14,009)	(15,131)
Decrease (increase) in salary accrual	5,527	(5,527)
Refunds of previous year's expenditures	3,488	3,540
Decrease in payment-in-lieu of taxes accrual	2,623	371
Increase in employee future benefits	(2,336)	(3,519)
Cost of goods sold	(650)	(745)
Loss on disposal of capital assets	(597)	-
Write-off of inventory	(551)	(870)
Increase in vacation pay and compensatory leave	(359)	(2,805)
Decrease (increase) in litigation claim expense accrual	261	(1,012)
Decrease in environmental liabilities	200	-
Bad debts recovery (expense)	95	(784)
Expenses related to Justice Canada	-	(541)
Other	1,078	2,303
Total items affecting net cost of operations but not affecting appropriations	10,995	(3,359)
Adjustments for items not affecting net cost of operations but affecting appropriations:		
Acquisitions of capital assets and additions to assets under construction	59,824	60,871
Inventory purchases	990	794
Increase in prepaid expenses	884	7,280
Total items not affecting net cost of operations but affecting appropriations	61,698	68,945
Current year appropriations used	771,151	742,084

b) Reconciliation of Parliamentary appropriations provided to current year appropriations used

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Parliamentary appropriations provided:		
Vote 55 – Operating expenditures	445,422	460,203
Vote 60 – Capital expenditures	47,185	49,943
Vote 65 – Grants and contributions	152,124	145,858
Statutory amounts:		
Revenues pursuant to paragraph 5(1)(e) of the <i>National Research Council Act</i>	162,748	133,706
Contributions to employee benefit plans	57,684	54,647
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	656	335
Collection agency fees	48	51
Less:		
Revenues available for use in subsequent years	(66,118)	(78,168)
Lapsed appropriations	(28,598)	(24,491)
Current year appropriations used	771,151	742,084

c) Reconciliation of net cash provided by Government to current year appropriations used

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Net cash provided by government	673,127	655,005
Adjustments for items not affecting appropriations:		
Revenues	154,530	170,157
Expenditures	(50,074)	(31,978)
Increase in accounts receivable and advances	(484)	(5,791)
Increase in endowment fund investments	(118)	(115)
Decrease in inventory	1,201	1,615
Increase in capital assets	(1,115)	(59,301)
(Decrease) increase in liabilities	(5,916)	12,492
Total items not affecting appropriations	98,024	87,079
Current year appropriations used	771,151	742,084

4. Accounts Receivable and Advances

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Accounts receivable from external parties	20,869	19,612
Accounts receivable from other Federal Government departments and agencies	5,898	5,846
Employee advances	51	48
	26,818	25,506
Less: allowance for doubtful accounts on external accounts receivable	(1,147)	(2,180)
	25,671	23,326
Repayable contributions	9,944	10,659
Less: allowance for uncollectibility	(8,251)	(7,105)
Net repayable contributions	1,693	3,554
Total	27,364	26,880

5. Equity Investments

Equity investments include shares in publicly and privately held companies. It is not management's intention to hold equity investments over the long-term. NRC will consider timely opportunities for divestiture of equity investments by taking into account the interests, market liquidity and expected future growth of the company. Of all portfolio investments where NRC holds an equity position, six were for debt settlements for a total value of \$684,168 (six valued at \$644,839 in 2007) and eighteen were obtained by non-monetary transactions (twenty in 2007), of which nine (eight in 2007) are inactive or have filed for bankruptcy. Estimates of the non-monetary transactions cannot be determined, as the value of the financial assistance is highly speculative.

The fair value of the equity investments as at March 31, 2008 was \$4,014,877 (\$757,292 in 2007).

6. Endowment Fund Investments

This account was established pursuant to paragraph 5(1)(f) of the *National Research Council Act* to record the residue of the estate of the late H.L. Holmes. Up to two thirds of the endowment fund's yearly net income is used to finance the H.L. Holmes award on an annual basis. The award provides the opportunity to post-doctoral students to study at world famous graduate schools or research institutes under outstanding researchers.

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Restricted cash and investments, beginning of year	4,192	4,077
Net income from endowment	209	208
Awards granted	(91)	(93)
Restricted cash and investments, end of year	4,310	4,192

The portfolio had an average effective return of 4.71% (5.02% in 2007) and an average term to maturity of 5.24 years as at March 31, 2008 (5.07 years as at March 31, 2007). The fair value of the endowment investments as at March 31, 2008 was \$4,460,397 (\$4,261,721 in 2007).

7. Capital Assets

(in thousands of dollars)

Capital asset class	Cost				Accumulated amortization				2008 Net book value	2007 Net book value
	Opening balance	Acquisitions	Transfers, disposals and write-offs	Closing balance	Opening balance	Amortization	Transfers, disposals and write-offs	Closing balance		
Land	10,972	-	-	10,972	-	-	-	-	10,972	10,972
Buildings and facilities	614,786	7,843	770	623,399	(317,118)	(23,564)	(2)	(340,684)	282,715	297,668
Works and infrastructure	20,185	85	-	20,270	(12,153)	(726)	-	(12,879)	7,391	8,032
Machinery, equipment and furniture	472,547	25,291	(13,822)	484,016	(296,859)	(30,247)	15,546	(311,560)	172,456	175,688
Informatics equipment	68,765	4,301	(4,227)	68,839	(54,518)	(5,021)	4,531	(55,008)	13,831	14,247
Informatics software	17,322	783	(2)	18,103	(6,880)	(3,339)	24	(10,195)	7,908	10,442
Vehicles	2,786	417	(198)	3,005	(2,067)	(247)	186	(2,128)	877	719
Aircraft	10,763	483	-	11,246	(9,074)	(237)	-	(9,311)	1,935	1,689
Leasehold improvements	10,474	742	997	12,213	(1,676)	(450)	(13)	(2,139)	10,074	8,798
Assets under construction	10,562	20,994	(3,815)	27,741	-	-	-	-	27,741	10,562
Leased capital assets	68,100	-	-	68,100	(5,554)	(2,724)	-	(8,278)	59,822	62,546
Total	1,307,262	60,939	(20,297)	1,347,904	(705,899)	(66,555)	20,272	(752,182)	595,722	601,363

Amortization expense for the year ended March 31, 2008 is \$66,554,738 (\$64,209,615 in 2007).

At March 31, 2008, NRC held eight land lease agreements (eight in 2007) for a nominal annual cost of one dollar with universities. In these instances, NRC owns the building on the leased land. The fair value of the land for these non-monetary transactions cannot be determined.

On March 21, 1996, NRC entered into a non-monetary transaction. NRC entered into a lease agreement with the University of Western Ontario for the relocation of the Integrated Manufacturing Technologies Institute (IMTI) whereby leased property was provided to NRC for twenty-five years at a nominal cost of one dollar. NRC has no obligations to the University of Western Ontario other than the relocation of the institute. The property was recorded as a leased capital asset at its fair value of \$10,000,000. The annual amortization of \$400,000 for the capital asset is exactly offset by the amortization of the deferred contribution related to the leased property.

On May 23, 2006, NRC took possession of a new facility and entered into a non-monetary transaction with the University of Alberta. NRC entered into a lease agreement with the University for the housing of NRC's National Institute for Nanotechnology (NINT), whereby leased property is provided to NRC at a nominal cost of one dollar per year. The lease provides a one year term with options to renew on ten sequential occasions, each of the first nine renewals to be for a period of five years and the tenth renewal for a period of four years. The building was recorded as a leased capital asset at its fair value of \$44,400,000. The annual amortization of \$1,776,000 for the capital asset is exactly offset by the amortization of the deferred contribution related to the leased building.

On September 1, 2006, NRC took possession of a new facility and entered into a non-monetary transaction with the University of Prince Edward Island. NRC entered into a lease agreement with the University for the housing of NRC's Institute for Nutrisciences and Health (INH), whereby leased property was provided to NRC at a nominal cost of one dollar per year. The lease provides a nineteen month term with renewal options for seven additional periods of five years, and one additional period of three years and five months (to August 31, 2046). The building was recorded as a leased capital asset at its fair value of \$13,700,000. The annual amortization of \$548,000 for the capital asset is exactly offset by the amortization of the deferred contribution related to the leased building.

8. Accounts Payable and Accrued Liabilities

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Suppliers	99,504	102,188
Payable to other Federal Government departments and agencies	14,935	14,017
Accrued salaries, wages and employee benefits	11,423	13,773
Contractor holdbacks	1,849	745
Sales tax payable	66	130
Total	127,777	130,853

9. Deferred Revenue

(in thousands of dollars)

	2008	2007
Deferred revenue – contributions related to leased capital assets		
Balance, beginning of year	62,546	6,600
Contributions received	-	58,100
Contributions recognized as revenue	(2,724)	(2,154)
Balance, end of year	59,822	62,546
Deferred revenue - specified purpose accounts		
Balance, beginning of year	13,093	12,596
Funds received	16,877	17,679
Revenue recognized	(15,466)	(17,182)
Balance, end of year	14,504	13,093
Deferred revenue - other		
Balance, beginning of year	9,195	23,598
Funds received	6,724	9,129
Revenue recognized	(8,999)	(23,532)
Balance, end of year	6,920	9,195
Total	81,246	84,834

10. Employee Future Benefits

Employees of NRC are entitled to specific benefits on or after termination or retirement, as provided for under various collective agreements or conditions of employment.

a) Pension benefits

NRC and all eligible employees participate in the Public Service Pension Plan, which is sponsored and administered by the Government of Canada. Pension benefits accrue up to a maximum of 35 years at a rate of two percent per year of pensionable service, times the average of the best five consecutive years of earnings. The benefits are integrated with Canada/Quebec Pension Plans benefits and they are indexed to inflation.

The expense amounts to \$42,051,439 (\$40,275,048 in 2007) which represents approximately 2.2 times (2.3 times in 2007) the contributions by employees. Both the employees and NRC contribute to the cost of the Plan. As at March 31, 2008, the contributions are as follows:

(in thousands of dollars)	2008	2007
NRC's contributions	42,051	40,275
Employees' contributions	19,250	17,825

NRC's responsibility with regard to the Plan is limited to its contributions. Actuarial surpluses or deficiencies are recognized in the financial statements of the Government of Canada, as the Plan's sponsor.

b) Employee severance benefits

NRC provides severance benefits to its employees based on eligibility, years of service and final salary. These severance benefits are not pre-funded. Benefits will be paid from future appropriations. Information about the severance benefits, measured as at March 31, is as follows:

(in thousands of dollars)	2008	2007
Accrued benefit obligation, beginning of year	58,788	55,269
Expense for the year	7,603	7,180
Benefits paid during the year	(5,267)	(3,661)
Accrued benefit obligation, end of year	61,124	58,788

11. Contingent Liabilities

a) Environmental liabilities

Liabilities are accrued to record the estimated costs related to the management and remediation of contaminated sites where NRC is obligated or likely to be obligated to incur such costs. NRC has identified one site (one site in 2007) where such action is possible and for which a liability of \$100,000 (\$300,000 in 2007) has been recorded. NRC's ongoing efforts to assess contaminated sites may result in additional environmental liabilities related to newly identified sites, or changes in the assessments or intended use of existing sites. These liabilities will be accrued by NRC in the year in which they become known.

b) Claims and litigation

Claims have been made against NRC in the normal course of operations. Some of these potential liabilities may become actual liabilities when one or more future events occur or fail to occur. To the extent that the future event is likely to occur, and a reasonable estimate of the loss can be made, an estimated liability is accrued and an expense recorded in NRC's financial statements.

As at March 31, 2008, NRC had thirteen claims (thirteen in 2007) outstanding of which two (three in 2007) related to pending charges that will likely result in a liability and two where the outcome is undeterminable (two in 2007). The two claims that will likely result in a liability can be reasonably estimated (three in 2007). A total accrued liability of \$1,289,136 (\$1,550,000 in 2007) was recorded based on NRC's legal assessment of potential liability.

c) Asset Retirement Obligations

NRC has not recognized any asset retirement obligations in the financial statements. NRC's legal obligations related to asset retirements are subject to several uncertainties and therefore fair values cannot be reasonably determined. Changes in these assumptions and uncertainties could materially affect NRC's assets and liabilities as well as the resulting amortization and accretion expenses related to the asset retirement obligation.

NRC generally incurs the costs associated with the removal and disposal of asbestos and other designated substances located in NRC buildings during major renovations. The timing and scope of renovations which result in the removal of regulated substances cannot be reasonably estimated at this time. Consequently, the asset retirement obligations associated with the removal of asbestos and other designated substances within NRC's premises have not been recognized in the financial statements.

12. Contractual Obligations

The nature of NRC's activities can result in some large multi-year contracts and obligations whereby NRC will be obligated to make future payments when the services/goods are received. Significant contractual obligations that can be reasonably estimated are summarized as follows:

<i>(in thousands of dollars)</i>	2009	2010	2011	2012	2013 and thereafter	Total
Transfer payments	105,827	59,635	10,079	9,900	8,450	193,891
Operating contracts	35,075	9,493	14,579	-	-	59,147
Total	140,902	69,128	24,658	9,900	8,450	253,038

13. Expenses

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Salaries and employee future benefits	418,453	419,566
Grants and contributions	142,497	142,963
Utilities, materials and supplies	89,331	81,026
Amortization	66,555	64,210
Professional and special services	58,018	60,111
Transportation and communication	28,061	27,127
Repairs and maintenance	18,293	18,180
Payments in lieu of taxes	11,977	13,649
Bad debts	6,390	3,658
Information	4,741	5,377
Rentals	4,214	5,244
Awards	3,153	1,707
Cost of goods sold	650	745
Net loss on disposal of capital assets	597	-
Other	58	3,092
Total	852,988	846,655

14. Revenues

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Sales of goods and services		
Services of non-regulatory nature and other fees and charges	62,900	64,995
Sales of goods and information products	11,814	11,349
Rights and privileges	9,471	6,663
Lease and use of property	4,303	3,221
	88,488	86,228
Financial arrangements with other Federal Government departments and agencies	46,620	56,974
Revenues from joint project and cost sharing agreements	15,466	17,182
Lease inducement revenue	2,724	2,154
Donations and bequests	621	-
Other	611	573
Gain on sale of equity investment	-	223
Net gain on disposal of capital assets	-	6,823
Total	154,530	170,157

15. Related Party Transactions

NRC is related as a result of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. NRC enters into transactions with these entities in the normal course of business and on normal trade terms. Refer to Note 4 and Note 8 for receivable and payable to other Federal Government departments and agencies. Also, during the year, NRC received services, which were obtained without charge from other Federal Government departments and agencies. These services without charge have been recognized in NRC's Statement of Operations as follows:

<i>(in thousands of dollars)</i>	2008	2007
Employer's contributions to the health and dental insurance plans provided by Treasury Board	23,706	25,786
Audit services provided by the Office of the Auditor General of Canada	441	500
Legal services provided by Justice Canada	360	635
Workers' compensation benefits provided by Human Resources and Social Development Canada	310	360
Payroll services provided by Public Works and Government Services Canada	167	174
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	149	157
Total	25,133	27,612

The total of legal services provided by Justice Canada amounts to \$1,154,030 (\$1,176,429 in 2007). Of this amount, \$360,143 (\$635,462 in 2007) was provided without charge. The total of accommodation provided by Public Works and Government Services Canada amounts to \$321,080 (\$322,318 in 2007). Of this amount, \$149,298 (\$156,876 in 2007) was provided without charge. The total of Workers' compensation benefits provided by Human Resources and Social Development Canada amounts to \$834,813 (\$690,606 in 2007). Of this amount, \$309,838 (\$360,188 in 2007) was provided without charge.

16. Financial Instruments

NRC's financial instruments consist of accounts receivable and advances, investments, accounts payable and accrued liabilities, and deferred revenue. Unless otherwise noted, it is management's opinion that NRC is not exposed to significant interest, currency or credit risk arising from these financial instruments. Unless otherwise disclosed in these financial statements, management estimates that the carrying values of the financial instruments approximate their fair value due to their impending maturity.

17. Comparative Information

Comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.

Section IV – Other Items of Interest

Organizational Information

NRC Mandate

Under the National Research Council Act, NRC is responsible for:

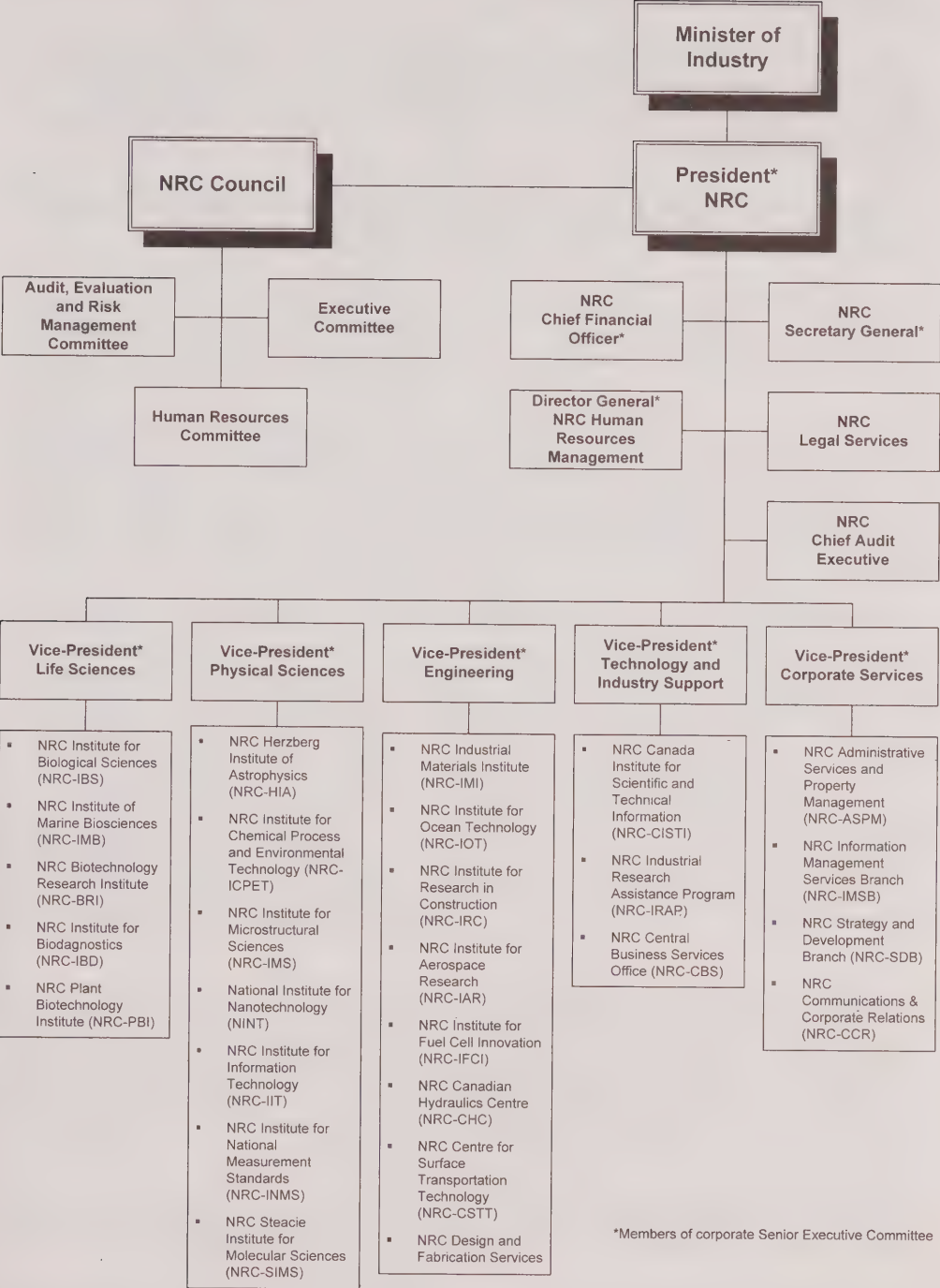
- Undertaking, assisting or promoting scientific and industrial research in different fields of importance to Canada;
- Establishing, operating and maintaining a national science library;
- Publishing and selling or otherwise distributing such scientific and technical information as the Council deems necessary;
- Investigating standards and methods of measurement;
- Working on the standardization and certification of scientific and technical apparatus and instruments and materials used or usable by Canadian industry;
- Operating and administering any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada;
- Administering NRC's research and development activities, including grants and contributions used to support a number of international activities; and
- Providing vital scientific and technological services to the research and industrial communities.

Consult <http://laws.justice.gc.ca/en/n-15/87335.html> for more details about NRC's legislative framework.

NRC Accountability Framework

NRC reports directly to the Parliament of Canada through the Minister of Industry. NRC works in partnership with the members of the Industry Portfolio to leverage complementary resources and exploit synergies in areas such as innovation of firms through S&T, SMEs and economic growth of Canadian communities. The NRC Council provides strategic direction and advice to the President and reviews organizational performance. The President is the leader, responsible for fulfilling corporate strategies and delivering results. Five Vice Presidents (Life Sciences, Physical Sciences, Engineering, Technology and Industry Support and Corporate Services) are responsible for a portfolio of research institutes, programs and centres. Figure 4-1 provides an overview of NRC's organization.

Figure 4-1: NRC Organizational Chart



Organizational Sustainability

Highly qualified professionals (scientists, engineers, technicians and others) in conjunction with state-of-the-art facilities and equipment are prerequisites to performing at the leading-edge of R&D. NRC faced challenges in sustaining these key resources and continued to focus on strategies to address these challenges.

Implementing NRC's Strategy: *Science at Work for Canada* and advancing the federal S&T Strategy: *Mobilizing Science and Technology to Canada's Advantage*

Corporate business plan – NRC established its corporate business plan in the first quarter of 2007-08. This business plan reflects key commitments and decisions of the NRC Senior Executive Committee and sets organizational direction for three fiscal years (2007-08 to 2009-10). The plan outlines an approach to enhance the financial flexibility of NRC, while ensuring financial and non-financial resources are fully aligned in support of priority NRC programs. It also describes the steps NRC is taking to implement new horizontal R&D initiatives focused on key industrial and social issues for Canada. Heightened collaboration with the private, public and academic sectors is a key theme throughout the document. The corporate business plan will be updated on an annual basis to reflect changing internal and external factors, as well as the ongoing decisions and priorities of both the federal government and the NRC senior executive.

An integrated solution to planning, risk and performance management – In support of the federal S&T Strategy modern approach to management, NRC began the implementation of an integrated management framework in 2007-08 that will continue until April 2010. This framework will provide senior management and NRC Institutes, Branches and Programs (I/B/Ps) with the planning and performance information they need to support integrated decision-making, resource allocation and functional planning (human resources, capital assets and finance). This cross-functional change initiative will include embedding modern management processes and systems that support the integrated management framework. In addition to the integrated corporate business plan, NRC developed a performance measurement framework aligned with its strategy as well as business plans from each of the NRC I/B/Ps. The integrated planning effort supported internal management decision-making and contributed to delivering a fully populated Program Activity Architecture to the Treasury Board Secretariat.

Understanding the impact of federally performed S&T – In 2007-08, NRC actively participated in an inter-departmental initiative led by the Policy Research Initiative (PRI). The initiative is aimed at helping improve understanding of the impact of federally performed S&T and thereby addressing the policy commitment in the federal S&T Strategy to increase accountability to Canadians. NRC has taken the lead on a study examining best practices for measuring S&T impacts as part of this work.

Strategies for sustainable resources – Faced with ongoing resource pressures, NRC is making more strategic choices regarding the use of resources. In 2007-08, this included:

- **Addressing funding issues** – NRC continued to prioritize key R&D and technology and industry support activities, initiatives and programs in the context of the organization's strategy.

It also produced strategies and mechanisms for ongoing reallocation and conducted efficiency improvement reviews to ensure effective investment of resources for sustainability in priority areas. NRC initiated a new organizational resource allocation process in the fourth quarter of 2007-08, requiring all NRC I/B/Ps to develop and submit business plans on an annual basis. To secure funding, these plans must demonstrate alignment with the priorities outlined in both the NRC strategy and the federal S&T Strategy. NRC Senior Executive Committee reviewed all of the I/B/P plans, identified priority initiatives within the plans and funded those initiatives that were deemed essential in order for NRC to execute its strategy, fulfill its mandate and help deliver on the federal S&T Strategy. In 2007-08, initial steps were also taken to identify opportunities for operational efficiencies. For example, NRC initiated audits on organizational-wide facilities and information technology infrastructure and service delivery approaches. The results of these audits, which are scheduled to be completed in 2008-09, are expected to identify potential areas for efficiency gains while highlighting priorities that may require enhanced investments to ensure their long-term sustainability.

- **Talent Management** – NRC continued to move toward the development of an organization-wide Human Resources Management (HRM) strategy, which will be integrated with the corporate business plan. During 2007-08, the Human Resources Branch (HRB) prepared a business plan for 2008-11, which represents the first iteration of an integrated HRM plan for NRC. Throughout 2007-08, NRC continued to focus on previously identified HRM priorities and the development of new HRM strategies to support NRC's future directions. The following are highlights of some of the progress made in 2007-08 with respect to key HRM priorities:
 - *Integrated HR Planning* – The HRB Business Plan 2008-11 incorporated the results of a comprehensive environmental scan which identified HR trends and challenges including an aging population, a decrease in the working-age population, employee generational diversity and increased immigration. The scan also revealed the need to align HRM policies with the NRC goal of becoming more integrated and agile. The environmental scan was supplemented by a review of all I/B/P business plans (approximately 30 plans) to identify common HRM requirements. The HRB business plan incorporated strategies related to governance and accountability, talent attraction and retention and talent management (including recruitment, retention, promotion and development talent critical to the advancement of NRC's overall strategy).
 - *Classification Renewal* – In 2007-08, NRC approved an initiative to bring classification practices in line with NRC's strategy. The NRC Senior Executive Committee approved a plan to renew the classification framework for all positions at NRC. The initiative, as outlined in the HRB Business Plan, will take approximately three years to complete. Four key projects were identified: a renewal of the MG (Management Category) classification standard; a review and update of the RO (Research Officer) and RCO (Research Council Officer) policy and promotion criteria; a renewal of the TO (Technical Officer) standard; and a renewal of all the other classification standards. This initiative promises to improve NRC's ability to attract, retain and reward the talent that the organization has and requires to continue to develop and implement its strategy.
 - *Leadership Development* – In 2007-08, NRC continued to develop and implement its Leadership Enrichment and Development (LEAD) program. A selection process was

undertaken to attract the next round of participants. This process attracted 44 applicants and NRC identified 17 employees for the organization's intensive leadership development program; those who were unsuccessful received feedback on their performance in the selection process as well as access to a multi-source competency assessment and time with a consultant to understand results and formulate a learning plan.

- *HR Performance Management* – In 2007-08, several priorities were identified related to optimizing individual and organizational performance, much of which has been captured in the HRB Business Plan 2008-11. NRC started reviewing its HR performance management processes to ensure consistent application at all levels of the organization. NRC commenced the delivery of performance management training in collaboration with bargaining agents. In May-June 2007, NRC took steps to improve Management Accountability Agreements (MAAs) as part of the performance planning and review process for the Management (MG) category. Approximately 95% of NRC's intact management teams participated in 1-day workshops focused on completing MAAs. Workshops were aimed at linking individual performance agreements to the objectives of the organization and to integrated business planning.
- *Turnover* – Turnover has been relatively consistent for the past three years, with turnover of indeterminate (continuing) staff considerably lower than that of NRC's contingent workforce.

	2007-08	2006-07	2005-06
	(percentage)		
Total Turnover	11.38	11.39	10.75
Total Indeterminate (Continuing) Turnover	4.52	3.36	3.16

(Total turnover includes end of term and short term positions, i.e., was anticipated.)

- *Employment Equity* – At the corporate level, representation levels for all four designated groups improved from 2006-07 to 2007-08. Once again, representation for visible minorities surpassed availability. The difference between representation and availability for persons with disabilities changed from -4 in 2006-07 to +1 in 2007-08. The difference for women improved from -36 to -26 and for aboriginal peoples from -16 to -10.

Designated Group	Representation		Availability*		Difference
	Number	percentage	number	percentage	number
Women	1,552	35.4%	1578	36.0	-26
Aboriginal peoples	47	1.1%	57	1.3%	-10
Persons with disabilities	178	4.1%	177	4.0%	+1
Visible minorities	701	16.0%	637	14.6%	+64
Total workforce	4,378				

*Source: 2001 Census and 2001 Participation and Activity Limitation Survey (PALS)

- *Learning Strategy* – As outlined in the 2007-08 NRC Report on Plans and Priorities, NRC had planned to develop a comprehensive learning plan in 2007-08. However, this activity was deferred in order first to focus on the HRM environmental scan and identification of broader HRM priorities. The need for a comprehensive learning strategy was once again identified at various levels of the business planning process and as such, was incorporated in the HRB Business Plan 2008-11. An organization-wide learning needs analysis was initiated and continues.
- *Collective Agreements* – NRC's Labour Relations (LR) Group continued to negotiate and administer collective agreements on behalf of NRC and maintained ongoing consultations with the two Bargaining Agents representing the majority of NRC employees: the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC) and the Research Council Employees' Association (RCEA). Ten collective agreements are administered by the LR group, three of which were negotiated during the 2007-08 period with three having gone before Arbitration Boards for eventual final determination in April of 2008.
- *Official Languages (OL)* – NRC continued with its commitment to its Official Languages Program objectives. The number of NRC executives meeting the linguistic requirements of their positions remained virtually the same year over year, due to the hiring of executives in bilingual non-imperative positions and the successful achievement of other executives in reaching their linguistic goals. The OL Advisor continued to meet personally with each newly hired executive to establish a language-training plan when needed and to secure their commitment to meet OL Program goals. Overall, roughly 89% of NRC employees meet the linguistic requirements of their positions (virtually all of those who have not yet achieved their linguistic requirements are currently in a language training program or have established a training plan). NRC's Consultative Committee on Official Languages' activities continued to be recognized as a best practices leader by a number of federal organizations. Again, in 2007-08, NRC received a number of unsolicited requests to present its OL best practices for organizations such as the Canada Border Service Agency, Justice Canada, and Fisheries and Oceans. NRC also presented to the Pacific Federal Council in Vancouver at its request.
- *Staffing and Recruitment* – During the reporting period, NRC recruited 526 employees bringing the total number of NRC staff to 4,261⁹. Contributing to the federal S&T Strategy People Advantage, over 1,231 students, Post-doctoral Fellows (PDFs) and Research Associates (RAs) worked on research teams at NRC institutes. These individuals had the opportunity to work in a challenging research environment with leading experts in their fields thereby gaining valuable experience and training. In 2007-08, 491 graduate students, 384 summer and co-op students, 151 Natural Sciences and Engineering Research Council Visiting PDFs and 151 RAs worked at NRC.
- *Integrated S & T initiatives* – As an active member of the ADM S&T Integration Board and its related working/task groups, NRC continued to work with other science-based departments and agencies and central agencies to address common management issues having an impact on federal science, this past year. This included participating in

⁹ salaried employees, as of 31 March 2008

interdepartmental efforts to address human resource challenges. The Integration Board's efforts are currently concentrated in the following four HR areas: leadership, retention, recruitment and learning and professional development.

- *Ongoing HR Services and Support* – In 2007-08, NRC's HR Client Relations Management Group designed and administered an on-line survey of all internal clients to gauge their level of satisfaction with HR services and support received locally. The completion rate was 48% and the results demonstrated a very high level of satisfaction with the products and the approach of the local HR service providers.

- **Maintaining and upgrading NRC S&T infrastructure** – NRC continues to recapitalize its assets through the appropriation of \$5.7 million used to address the most pressing needs of the infrastructure with a focus being applied to health and safety and life cycle management. Some recapitalization projects completed in 2007-08 were:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Replace cooling tower lines (M55, Ottawa) ▪ Building controls upgrade (M55, Ottawa) ▪ Replace air handling units (U70, Ottawa) ▪ Main entrance upgrades (U66, Ottawa) ▪ New chiller (M20, Ottawa) ▪ Switchgear upgrade (U89, Ottawa) ▪ Re-roofing (M50, Ottawa) ▪ Upgrade elevator controls (M58, Ottawa) ▪ T4 & T5 transformer replacement (M-50, Ottawa) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Switch gear upgrade (U70, Ottawa) ▪ Chiller replacement (NRC-IBD, Winnipeg) ▪ Chiller replacement (NRC-IOT, St. John's) ▪ Cooling Tower upgrade (NRC-BRI, Montreal) ▪ Pump upgrades (NRC-IMI, Boucherville) ▪ Sprinkler expansion (NRC-IMB, Halifax) ▪ Roof anchor upgrades (NRC-IMB, Halifax)
--	--

- **Developing three-year NRC Communications Outlook** – NRC completed design and began implementation of its strategic communications framework. The framework encompasses internal and external communications, corporate marketing and stakeholder relations components. The new framework positions, profiles and promotes the organization's unique contributions to the federal S&T Strategy. The framework also highlights NRC's own support to industry and its creation of true economic value and social benefits for Canada and all Canadians. In addition to an overarching three-year corporate communications strategy, NRC completed its strategy for internal communications, began development of sub-strategies for the other components of the framework and prepared a business plan for the functions aligned with the NRC Strategy. NRC also began implementation of a new organization structure for its communications function. All of these changes supported implementation of the recommendations from its comprehensive Communications Situation Assessment. In addition, NRC continued its involvement in interdepartmental and government-wide horizontal S&T and innovation initiatives. These included providing content for and input on the design for the Government of Canada S&T web portal.
- **Strengthened Internal Audit Function** – In 2007-08, NRC further strengthened its internal audit function in accordance with the new Treasury Board of Canada Secretariat *Policy on Internal Audit*. The President of NRC approved five internal audit reports upon the

recommendation by the Audit Committee. NRC posted two of the reports on its website (http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit_e.html) in January 2008 and expects to post the remaining three reports shortly. NRC also started six other internal audits and they were in various stages of completion by the end of March 31, 2008. NRC created new audit positions bringing the number from 3.5 to 5 FTEs using the incremental financial resources provided by Treasury Board. Rigorous recruiting efforts resulted in all of these positions being staffed by professionally qualified and experienced staff.

The activities outlined above will help address Management Accountability Framework commitments.

Implementing the Action Plan on recommendations of the Auditor General of Canada –

Overall, NRC has made very positive progress in implementing the OAG's recommendations and is actively addressing the recommendations provided in the OAG's February 2007 Status Report.

Related accomplishments include:

- Revised role of Council and membership profile;
- Approved Corporate Business Plan;
- Draft Human Resources Branch Business Plan pending SEC approval by March 31, 2008;
- Development of the Management, Resources and Results Management Structure (MRRS) for NRC including key performance indicators and targets; and
- Development of the Balanced Scorecard aligned to the Corporate Business Plan.

Work still requiring progress includes recommendations pertaining to the collection and reporting of performance data and project management. However, significant activity has been taken toward addressing them.

Awards and Achievements

- Atif, M. NRC-IRC
Selected as Keynote Speaker for two International Conferences on Energy and the Built Environment: CISBAT 2007 (Switzerland) and International Conference on IAQ and Energy-Efficient Ventilation (Japan).
- Beaudoin, J. NRC-IRC
Certificate for Distinguished Contribution, Academy of Science, Royal Society of Canada
- Brown, B. NRC-CISTI
Margaret Ridley Charlton Award for Outstanding Achievement, Canadian Health Libraries Association
- Carignan, S., Craig, G., Ellis, K., Gubbels, A., Jennings, S., Swail, C. NRC-IAR
The Technical Collaboration Program (TTCP) Team Achievement Award, for significant contribution to flight safety and operational effectiveness of all weather rotorcraft operations
- D'Arcy, R. NRC-IBD
Emerging Professional Award for outstanding contribution in Science & Technology, Discovery Centre, Halifax, NS
- Dean, W. NRC-PBI
Distinguished Service Award, American Society for Heating, Refrigeration and Air-Conditioning Engineers
- Dimitrievska, S. NRC-IMI
Prix du meilleur de maitrise, Ecole Polytechnique de Montréal
- Douglas, S. NRC-IMB
NRC-NSC Eminent Researchers Exchange Program with Taiwan
- Elmahdy, NRC-IRC
Certificate of Service, Standard Council of Canada
- Hoult, D. NRC-IBD
Excellence in Technology Transfer Award, Federal Partners in Technology Transfer
- Johnston, A. NRC-IAR
The Technical Collaboration Program (TTCP) Team Achievement Award, for significant contribution to collaborative research in the area of electron beam curing of polymers and advanced composite materials
- Ko, A. NRC-IBD
Honorary title of *Associated Researcher* for 2007-08, National Optics Institute
- Lall, S. NRC-IMB
Best Overseas Indian Fisheries Scientist, Professional Fisheries Graduate Form, Mumbai India
- Mandache, C. NRC-IAR
The Technical Collaboration Program (TTCP) Team Achievement Award, for assignment on Transient Eddy Current Systems
- Massie, B. NRC-BRI
Prix de reconnaissance de l'Université de Montreal, Faculté de médecine

- Proulx, G., NRC-IRC
Public Service Award of Excellence, Government of Canada, for Excellence in Citizen-Focused Service Delivery in promoting fire safety
- Quilliam, M. NRC-IMB
Discovery Award (Nova Scotia) – Professional of Distinction
- Smith, I. NRC-IBD
Distinguished Alumni Award, University of Manitoba Alumni Association
- Whiteway, M. NRC-BRI
Elected to Fellowship in the American Academy of Microbiology
- Zimcik, D. NRC-IAR
Canadian Space Agency, Director General's Award, for outstanding contribution during assembly, integration and test of Radarsat-2

How to Reach Us

Senior Management and Corporate Information

President

Pierre Coulombe
(613) 993-2024
pierre.coulombe@nrc-cnrc.gc.ca

Secretary General

Marielle Piché
(613) 993-3731
marielle.piche@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President Life Sciences

Roman Szumski
(613) 993-9244
roman.szumski@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President Technology and Industry Support

Patricia Mortimer
(613) 998-3664
patricia.mortimer@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President Physical Sciences

Richard Normandin
(613) 993-4449
richard.normandin@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President Corporate Services

Don Di Salle
(613) 993-0361
don.disalle@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President Engineering

Sherif Barakat
(613) 949-5955
sherif.barakat@nrc-cnrc.gc.ca

General Inquiries:

1-877-672-2672 or (613) 993-9101
Internet: <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/>
e-mail: info@nrc-cnrc.gc.ca

Corporate Headquarters

1200 Montreal Road
Montreal Rd. Campus
Ottawa, Ontario
K1A 0R6

DPR Contact:

Jennifer Birta
Senior Evaluation Officer
Planning and Performance Management
(613) 991-0937
jennifer.birta@nrc-cnrc.gc.ca

Access to Information and Privacy:

Huguette Brunet
(613) 990-6111
huguette.brunet@nrc-cnrc.gc.ca

Research and Development

Under the Direction of the Vice-President Life Sciences

Biotechnology Research Institute – Montreal, QC

Director General: Michel Desrochers
General Inquiries: 514-496-6100

<http://www.bri-irb.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Biodiagnostics – Winnipeg, MB

Director General: Ian Smith

General Inquiries: 204-983-7692

<http://www.ibd.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Biological Sciences – Ottawa, ON

Director General: Jim Richards

General Inquiries: 613-993-5812

<http://ibs-isb.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Marine Biosciences– Halifax, NS

Director General: Joan Kean-Howie

General Inquiries: 902-426-8332

<http://imb-ibm.nrc-cnrc.gc.ca>

Plant Biotechnology Institute– Saskatoon, SK

Director General: Jerome Konecsni

General Inquiries: 306-975-5575

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca/>

Under the Direction of the Vice-President Physical Sciences

Herzberg Institute of Astrophysics– Victoria and Penticton, BC

Director General: Gregory Fahlman

General Inquiries: 250-363-0001

<http://hia-ihb.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Chemical Process and Environmental Technology– Ottawa, ON

Director General: Janusz Luszyk

General Inquiries: 613- 993-4041

<http://icpet-itpce.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Information Technology – Ottawa, ON, Gatineau, QC, Fredericton, Moncton and Saint John, NB

Director General: Christian Couturier

General Inquiries: 506-444-6132

<http://iit-iti.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Microstructural Sciences – Ottawa, ON

Director General: Marie D'Iorio

General Inquiries: 613-993-4583

<http://ims-ism.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for National Measurement Standards – Ottawa, ON

Director General: Jim McLaren

General Inquiries: 613-998-7018

<http://inms-ienm.nrc-cnrc.gc.ca>

National Institute for Nanotechnology – Edmonton, AB

Director General: Nils Petersen

General Inquiries: 780-492-8888

<http://nint-innt.nrc-cnrc.gc.ca>

Steacie Institute for Molecular Sciences– Ottawa and Chalk River, ON

Director General: Danial Wayner

General Inquiries: 613-991-5419

<http://steacie.nrc-cnrc.gc.ca>

Under the Direction of the Vice-President Engineering

Institute for Aerospace Research – Ottawa, ON and Montreal, QC

Director General: Jerzy Komorowski

General Inquiries: 613-993-5738

<http://iar-ira.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Fuel Cell Innovation – Vancouver, BC

Director General: Maja Veljkovic

General Inquiries: 604-221-3099

<http://ifci-ipc.nrc-cnrc.gc.ca>

Industrial Materials Institute – Boucherville and Saguenay, QC

Director General: Blaise Champagne

General Inquiries: 450-641-5000

<http://www.imi.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Ocean Technology – St. John's, NL

Director General: Mary Williams

General Inquiries: 709-772-6001

<http://iot-ito.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Research in Construction – Ottawa, ON and Regina, SK

Director General: Bob Bowen

General Inquiries: 613-993-2607

<http://irc.nrc-cnrc.gc.ca>

Canadian Hydraulics Centre – Ottawa, ON

Executive Director: John Coleman

General Inquiries: 613-993-2417

<http://chc.nrc-cnrc.gc.ca>

Centre for Surface Transportation Technology – Ottawa, ON

Director: Paul Treboutat

General Inquiries: 613-998-9365

<http://csst-ctts.nrc-cnrc.gc.ca>

Technology and Industry Support

Under the Direction of the Vice-President Technology and Industry Support

Canada Institute for Scientific and Technical Information – Ottawa, ON with offices across Canada

Director General: Pam Bjornson

General Inquiries: 1-800-668-1222

<http://cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca>

Industrial Research Assistance Program – Ottawa, ON with offices across Canada

Director General: Tony Rahilly

General Inquiries: 1-877-994-4727

<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca>

Corporate Services

Under the Direction of the Vice-President Corporate Services

Administrative Services and Property Management Branch

Director General: Jerry Rogers

General Inquiries: 613-993-2440

jerry.rogers@nrc-cnrc.gc.ca

Information Management Services Branch

Director General: Shane Brunas

General Inquiries: 613-991-3773

shane.brunas@nrc-cnrc.gc.ca

Strategy and Development Branch

Director General: Rob James

General Inquiries: 613-990-7381

rob.james@nrc-cnrc.gc.ca

Branches and Offices Reporting to the President

Executive Offices and Secretary General

Secretary General: Marielle Piché

General Inquiries: 613-998-4579

marielle.piche@nrc-cnrc.gc.ca

Finance Branch

Chief Financial Officer: Daniel Gosselin

General Inquiries: 613-990-7471

daniel.gosselin@nrc-cnrc.gc.ca

Human Resources Branch

Director General (Acting): Isabelle Gingras

General Inquiries: 613-993-9136

isabelle.gingras@nrc-cnrc.gc.ca

NRC Internal Audit

Director: Jayne Hinchliff-Milne

General Inquiries: 613-949-7689

jayne.hinchliff-milne@nrc-cnrc.gc.ca

NRC Legal Services

Director: Louis Robayo

General Inquiries: 613-993-0035

louis.robayo@nrc-cnrc.gc.ca

NRC Council Members

Pierre Coulombe President (and Chair of Council) National Research Council Canada Ottawa, Ontario	Douglas MacArthur President MacArthur Group, Inc. Charlottetown, Prince Edward Island
Dennis Anderson Management Consultant Libau, Manitoba	Eva Mah Borsato President Intellectual Capital Corporation Inc. Edmonton, Alberta
Patricia Béretta Biomedical Engineer Elmira, Ontario	Gilles Patry Rector and Vice-Chancellor University of Ottawa Ottawa, Ontario
Louis Brunel President International Institute of Telecommunications Montreal, Quebec	Alan Pelman Former Vice-President, Technology Canada Weyerhaeuser Ltd. Vancouver, British Columbia
Paul Clark Former Vice-President Research and Technology NOVA Chemicals Corporation Calgary, Alberta	Barbara Stanley President BESCO Holdings 2002 Inc. Rothesay, New Brunswick
Delwyn Fredlund Senior Geotechnical Engineering Specialist Golder Associates Ltd Saskatoon, Saskatchewan	Howard Tennant President Emeritus University of Lethbridge Lethbridge, Alberta
Peter Frise Scientific Director and CEO, Auto 21 Windsor, Ontario	Normand Tremblay Partner, SECOR Montréal, Québec
John Harker President Cape Breton University Sydney, Nova Scotia	Allan Warrack Business Professor (Emeritus) University of Alberta, Calgary, Alberta
Margaret Lefebvre Executive Director Canadian Association of Income Funds Montreal, Quebec	David Wood Head of Finance and Corporate Development, Secretary and Treasurer Celator Pharmaceuticals Inc. Vancouver, British Columbia
Kellie Leitch Assistant Dean (External), Chief/Chair of Paediatric Surgery and Assistant Professor, Paediatric Orthopaedics University of Western Ontario London, Ontario	

Membres du Conseil du CNRC

Pierre Coulombe Président (et président du Conseil) Conseil national de recherches du Canada Ottawa (Ontario)	Dennis Anderson Consultant en gestion Libau (Manitoba)	Patricia Bérétta Ingénieure biomédicale Elmira (Ontario)	Louis Brunel Président Institut international des télécommunications Montréal (Québec)	Paul Clark Ancien vice-président Recherche et technologie NOVA Chemicals Corporation Calgary (Alberta)	Delwyn Fredlund Spécialiste principal, Génie géotechnique Golder Associates Ltd. Saskatoon (Saskatchewan)	Peter Frise Directeur scientifique et PDG Auto 21 Université de Windsor (Ontario)	John Harker Président Université de Cape Breton Sydney (Nouvelle Écosse)	Margaret Lefebvre Directeur exécutif Association canadienne des fonds de revenu Montréal (Québec)	Kellie Leitch Vice-doyenne (affaires externes), chef/présidente du département de chirurgie pédiatrique et professeure adjointe d'orthopédie pédiatrique Université de Western Ontario London (Ontario)
Douglas MacArthur Président MacArthur Group, Inc. Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)	Eva Mah Borsato Présidente Intellectual Capital Corporation Inc. Edmonton (Alberta)	Gilles Patry Recteur et vice-chancelier Université d'Ottawa Ottawa (Ontario)	Alan Pelman Ancien vice-président, Technologie Canada Weyerhaeuser Ltd. Vancouver (Colombie-Britannique)	Barbara Stanley Présidente BESCO Holdings 2002 Inc. Rothsay (Nouveau-Brunswick)	Howard Tennant Président émérite Université de Lethbridge Lethbridge (Alberta)	Normand Tremblay Associé, SECOR Montréal (Québec)	Allan Warrack Professeur émérite en administration des affaires Université de l'Alberta Calgary (Alberta)	David Wood Chef des finances et du développement d'entreprise, secrétaire et trésorier Celator Pharmaceuticals Inc. Vancouver (Colombie-Britannique)	

Services corporatifs

Sous la direction du vice-président, Services corporatifs

Direction des services administratifs et de la gestion de l'immobilier

Directeur général : Jerry Rogers
Renseignements généraux : 613-993-2440

jerry.rogers@cnrc-nrc.gc.ca

Direction des services de gestion de l'information

Directeur général : Shane Brunas
Renseignements généraux : 613-991-3773

shane.brunas@cnrc-nrc.gc.ca

Direction de la stratégie et du développement

Directeur général : Rob James
Renseignements généraux : 613-990-7381

rob.james@cnrc-nrc.gc.ca

Directions centrales

Bureau de la direction et du secrétaire général du CNRC

Secrétaire générale: Marielle Piché
Renseignements généraux : 613-998-4579

marielle.piche@cnrc-nrc.gc.ca

Direction des finances

Chef de la direction financière: Daniel Gosselin
Renseignements généraux : 613-990-7471

daniel.gosselin@cnrc-nrc.gc.ca

Direction des ressources humaines

Directrice générale : Isabelle Gingras (par intérim)
Renseignements généraux : 613-993-9136

isabelle.gingras@cnrc-nrc.gc.ca

Vérification interne

Directrice: Jayne Hinchliff-Millne
Renseignements généraux : 613-949-7689

jayne.hinchliff-millne@cnrc-nrc.gc.ca

Services juridiques du CNRC

Directeur: Louis Robayo
Renseignements généraux : 613-993-0035

louis.robayo@cnrc-nrc.gc.ca

Institut Steacie des sciences moléculaires (ISSM-CNRC) – Ottawa et Chalk River (Ont.)

Renseignements généraux : 613-991-5419

<http://steacie.cnrc-nrc.gc.ca>

Directeur général : Dantial Wayner

Sous la direction du vice-président, Génie**Institut de recherche aérospatiale (IRA-CNRC) – Ottawa (Ont.) et Montréal (Qc)**

Renseignements généraux : 613-993-5738

<http://ira-lar.cnrc-nrc.gc.ca>

Directeur général : Jerzy Komorowski

Institut d'innovation en piles à combustible (IIPC-CNRC) – Vancouver (C.-B.)

Renseignements généraux : 604-221-3099

<http://iipac-ifci.cnrc-nrc.gc.ca>

Directeur général : Blaise Champagne

Institut des matériaux industriels (IMI-CNRC) – Boucherville et Saguenay (Qc)

Renseignements généraux : 450-641-5000

<http://www.imi.cnrc-nrc.gc.ca>**Institut des technologies océaniques (ITO-CNRC) – St. John's (T.-N.-L.)**

Renseignements généraux : 709-772-6001

<http://ito-iot.cnrc-nrc.gc.ca>

Directrice générale : Mary Williams

Institut de recherche en construction (IRC-CNRC) – Ottawa (Ont.) et Regina (Sask.)

Renseignements généraux : 613-993-2607

<http://irc.cnrc-nrc.gc.ca>

Directeur général : Bob Bowen

Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC)

Directeur exécutif : John Coleman

Renseignements généraux : 613-993-2417

<http://chc.cnrc-nrc.gc.ca>**Centre de technologie des transports de surface (CTTS-CNRC) – Ottawa (Ont.)**

Renseignements généraux : 613-998-9365

<http://ctts-cstt.cnrc-nrc.gc.ca>

Directeur Paul Teboulat

Soutien technologique et industriel**Sous la direction du vice-président, Soutien technologique et industriel****Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) – Ottawa (Ont.)**

Directrice générale : Pam Bjornson

Renseignements généraux : 1-800-668-1222

<http://icist-cisti.cnrc-nrc.gc.ca>**ainsi que des bureaux répartis un peu partout au Canada****Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) – Ottawa (Ont.) ainsi que des bureaux un peu partout au Canada**

Directeur général : Tony Rahilly

Renseignements généraux : 1-877-994-4727

<http://pari-irap.cnrc-nrc.gc.ca>

Recherche-développement

Sous la direction du vice-président, Sciences de la vie

Institut de recherche en biotechnologie (IRB-CNRC) – Montréal (Qc)

Directeur général : Michel Desrochers

Renseignements généraux : 514-496-6100

Institut du biodiagnostique (IBD-CNRC) – Winnipeg (Man.)

Directeur général : Ian Smith

Renseignements généraux : 204-983-7692

Institut des sciences biologiques (ISB-CNRC) – Ottawa (Ont.)

Directeur général : Jim Richards

Renseignements généraux : 613-993-5812

Institut des biosciences marines (IBM-CNRC) – Halifax (N.-É.)

Directrice générale : Joan Kean-Howie

Renseignements généraux : 902-426-8332

Institut de biotechnologie des plantes (IBP-CNRC) – Saskatoon (Sask.)

Directeur général : Jerome Konecni

Renseignements généraux : 306-975-5575

Sous la direction du vice-président, Sciences physiques

Institut Herzberg d'astrophysique (IHA-CNRC) – Victoria et Penticon (C.-B.)

Directeur général : Gregory Falman

Renseignements généraux : 250-363-0001

Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement (ITPCE-CNRC) –

Directeur général : Janusz Luszyk

Renseignements généraux : 613-993-4041

Institut de technologie de l'information (ITI-CNRC) – Ottawa (Ont.), Gatineau (Québec),

Directeur général : Christian Couturier

Renseignements généraux : 506-444-6132

Institut des sciences des microstructures (ISM-CNRC) – Ottawa (Ont.)

Directrice générale : Marie D'Iorio

Renseignements généraux : 613-993-4583

Institut des étalons nationaux de mesure (IENM-CNRC) – Ottawa (Ont.)

Directeur général : Jim McLaren

Renseignements généraux : 613-998-7018

Institut national de nanotechnologie (INN) – Edmonton (Alb.)

Directeur général : Nils Petersen

Renseignements généraux : 780-492-8888

Pour nous joindre

Renseignements sur la haute direction et les directions centrales

Président

Pierre Coulobme
(613) 993-2024

pierre.coulobme@cnrc-nrc.gc.ca

Vice-président, Sciences de la vie

Roman Szumski
(613) 993-9244

roman.szumski@cnrc-nrc.gc.ca

Vice-président, Sciences physiques

Richard Normandin
(613) 993-4449

richard.normandin@cnrc-nrc.gc.ca

Vice-président, Génie

Sherif Barakat
(613) 949-5955

sherif.barakat@cnrc-nrc.gc.ca

Administration centrale

1200, chemin de Montréal
Campus du chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0R6

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Huguette Brunet
(613) 990-6111

huguette.brunet@cnrc-nrc.gc.ca

Secrétaire générale

Mariele Piché
(613) 993-3731

mariele.piche@cnrc-nrc.gc.ca

Vice-présidente, Soutien technologique et industriel

Patricia Mortimer
(613) 998-3664

patricia.mortimer@cnrc-nrc.gc.ca

Vice-président, Services corporatifs

Don Di Salle
(613) 993-0361

don.disalle@cnrc-nrc.gc.ca

Renseignements généraux

1-877-672-2672 or (613) 993-9101
Internet: <http://www.cnrc-nrc.gc.ca/>

Courriel: info@cnrc-nrc.gc.ca

Responsable du RMR

Jennifer Birta
Agente principale, Évaluation
Planification et gestion du rendement
(613) 991-0937

jennifer.birta@cnrc-nrc.gc.ca

- Prix d'excellence de la fonction publique, gouvernement du Canada, pour l'excellence dans la prestation du service axé sur le citoyen en faisant la promotion de la sécurité incendie
 - Quilliam, M. IBM-CNRC
 - Prix de découverte (Nouvelle-Écosse) – Professionnel de distinction
 - Smith, I. IBD-CNRC
 - *Distinguished Alumni Award, University of Manitoba Alumni Association*
 - Whiteway, M. IRB-CNRC
 - Élu au Fellowship de l'*American Academy of Microbiology*
 - Zimcik, D. IRA-CNRC
- Agence spatiale canadienne, Prix du directeur général pour contribution exceptionnelle durant l'assemblage, l'intégration et l'essai de Radarsat-2

Prix et réalisations

- Aitf, M. IRC-CNRC
Choisi comme conférencier principal pour deux conférences internationales sur l'énergie et le milieu de la construction : CISBAT 2007 (Suisse) et la conférence internationale sur la QAI et la ventilation écoénergétique (Japon).
- Beaudoin, J. IRC-CNRC
Certificat pour contribution éminente, Académie des sciences, Société royale du Canada
- Brown, B. ICIST-CNRC
Le prix Margaret Ridley Chariton pour réalisation exceptionnelle, Association des bibliothèques de la santé du Canada
- Carignan, S., Craig, G., Ellis, K., Gubbels, A., Jennings, S., Swail, C. IRA-CNRC
Prix de l'équipe du Programme de collaboration technique, pour une importante contribution à l'efficacité opérationnelle et de la sécurité en vol de toutes les opérations des aéronefs à voileure tournaute
- D'Arcy, R. IBD-CNRC
Emerging Professional Award pour contribution exceptionnelle en science et technologie, Centre des découvertes, Halifax, N.-É.
- Dean, W. IBP-CNRC
Distinguished Service Award, American Society for Heating, Refrigeration and Air-Conditioning Engineers
- Dimitrievska, S. IMI-CNRC
Prix du meilleur de maîtrise, École Polytechnique de Montréal
- Douglas, S. IBM-CNRC
Programme d'échange de chercheurs éminents du NSC-CNRC avec Taiwan
- Elmahdy, IRC-CNRC
Certificat de service, Conseil canadien des normes
- Hoult, D. IBD-CNRC
Prix d'excellence en transfert de technologies, Partenaires fédéraux en transfert de technologie
- Johnston, A. IRA-CNRC
Prix de l'équipe du Programme de collaboration technique pour contribution exceptionnelle à la recherche coopérative dans le domaine du traitement par faisceau d'électrons des polymères et des matériaux composites avancés
- Ko, A. IBD-CNRC
Titre honoraire de chercheur associé pour 2007-2008, Institut national d'optique
- Lall, S. IBM-CNRC
Meilleur scientifique des pêches indiennes outre-mer, *Professional Fisheries Graduate Form*, Mumbai, Inde
- Mandache, C. IRA-CNRC
Prix de l'équipe du Programme de collaboration technique dans le cadre du projet *Transient Eddy Current Systems*
- Massie, B. IRB-CNRC
Prix de reconnaissance de l'Université de Montréal, Faculté de médecine
- Proulx, G. IRC-CNRC

Les activités susmentionnées aideront le CNRC à respecter les engagements énoncés dans le Cadre de responsabilisation de la gestion.

Mise en œuvre du Plan d'activités pour l'application des recommandations du Bureau du vérificateur général du Canada – Dans l'ensemble, le CNRC a réalisé des progrès marquant dans la mise en œuvre des recommandations du BVG et applique rigoureusement les recommandations du rapport de la situation de février 2007 du BVG. Les réalisations connexes comprennent entre autres :

- La révision du rôle du Conseil et du profil des membres;
- L'approbation du Plan d'activités;
- L'élaboration du Plan d'activités de la Direction des ressources humaines en attente de l'approbation du CHD au 31 mars 2008;
- L'élaboration de la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) du CNRC incluant les principaux indicateurs et objectifs de rendement; et
- L'élaboration du tableau de bord prospectif harmonisé au Plan d'activités du CNRC.

Il reste encore des progrès à accomplir en ce qui concerne les recommandations relatives à la collecte et à la présentation des données sur le rendement, et à la gestion des projets. Toutefois, des mesures ont été prises à cet égard.

• **Renforcer la fonction de vérification interne** – En 2007-2008, le CNRC a renforcé sa fonction de vérification interne conformément à la nouvelle politique de vérification interne du Secréariat du Conseil du Trésor. Le président du CNRC a approuvé cinq rapports de vérification interne selon la recommandation du Comité de vérification. Le CNRC a affiché deux des rapports dans son site Web (http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit_e.html) en janvier 2008 et prévoit afficher les trois autres rapports sous peu. Le CNRC a également entrepris six autres vérifications internes, lesquelles en étaient à diverses étapes de leur achèvement au 31 mars 2008. Le CNRC a créé de nouveaux postes en vérification, faisant passer le nombre d'ETP de 3,5 à 5, en utilisant les ressources financières supplémentaires fournies par le Conseil du Trésor. Des efforts de recrutement rigoureux ont fait en sorte que tous ces postes sont dotés par du personnel professionnel qualifié et expérimenté.

• **Élaborer un plan triennal de communications pour le CNRC** – Le CNRC a terminé la conception et commencé la mise en œuvre de son cadre de communications stratégique. Ce cadre porte sur les communications internes et externes, sur les activités de marketing de l'organisation et sur les relations avec les intervenants. Le nouveau cadre positionne, décrit et présente les contributions uniques de l'organisation à la stratégie fédérale en S-T. Le cadre met aussi en valeur le soutien du CNRC à l'industrie et la création par l'organisation d'une véritable valeur économique et d'avantages sociaux pour le Canada et tous les Canadiens. En plus d'une stratégie de communication triennale globale, le CNRC a complété sa stratégie de communications internes, entrepris l'élaboration de stratégies secondaires pour d'autres éléments du cadre et préparé un plan d'activités pour la fonction alignée selon la stratégie du CNRC. Ce dernier a également entrepris la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle pour sa fonction de communication. Tous ces changements soutiennent la mise en œuvre des recommandations de son évaluation exhaustive de la situation des communications. De plus, le CNRC a poursuivi sa participation aux initiatives de S-T et d'innovation horizontales interministérielles et gouvernementales. Au nombre de ces initiatives, mentionnons la production de contenu pour le portail de S-T du gouvernement du Canada et la formulation de commentaires sur la conception graphique de ce portail.

<ul style="list-style-type: none">■ Remplacer les lignes des tours de refroidissement (M55, Ottawa)■ Mise à niveau des systèmes de contrôle du bâtiment (M55, Ottawa)■ Remplacer les unités de ventilation (U70, Ottawa)■ Réfection de l'entrée principale (U66, Ottawa)■ Nouveau refroidisseur (M20, Ottawa)■ Mise à niveau de l'appareillage de commutation (U89, Ottawa)■ Réfection de la toiture (M50, Ottawa)■ Mise à niveau des commandes des ascenseurs (M58, Ottawa)■ Remplacement des transformateurs de T4 et T5 (M50, Ottawa)	<ul style="list-style-type: none">■ Mise à niveau de l'appareillage de commutation (U70, Ottawa)■ Remplacement du refroidisseur (IBD-CNRC, Winnipeg)■ Remplacement du refroidisseur (ITO-CNRC, St. John's)■ Mise à niveau de la tour de refroidissement (IRB-CNRC, Montréal)■ Mise à niveau des pompes (IMI-CNRC, Boucherville)■ Expansion des gicleurs (IBM-CNRC, Halifax)■ Réfection des points d'ancrage du toit (IBM-CNRC, Halifax)
--	---

- complètes en 2007-2008 :

de dollars utilisés pour répondre aux besoins les plus pressants de l'infrastructure, en mettant l'accent sur la santé, la sécurité et la gestion du cycle de vie, permettent au CNRC de poursuivre la recapitalisation de ses actifs. Voici d'ailleurs certains projets de recapitalisation
- Maintenir et mettre à niveau l'infrastructure de S-T du CNRC** – Les crédits de 5,7 millions
- élevé concernant les produits et l'approche des fournisseurs locaux de services des RH.

taux de réponse a été de 48 % et les résultats ont révélé un degré de satisfaction très

internes pour évaluer leur degré de satisfaction des services de RH et du soutien local. Le

clientèle du CNRC a conçu et administré un sondage en direct auprès de tous les clients

Services courants et soutien des RH – En 2007-2008, le groupe des relations avec la

professionnel.

des RH : leadership, maintien en poste, recrutement, et apprentissage et perfectionnement

du Conseil d'intégration sont actuellement concentrés dans les quatre domaines suivants

internationnels visant à relever les défis posés par les ressources humaines. Les efforts

scientifiques fédérales au cours de la dernière année. Il a participé aux efforts

examiner des problèmes de gestion communs ayant un impact sur les activités

ministères et organismes à vocation scientifique et avec les organismes centraux pour

SMa et de ses groupes de travail, le CNRC a continué de travailler avec les autres

Initiatives de S-T intégrées – Comme membre actif du Conseil d'intégration des S-T des

naturelles et en génie et 151 attachés de recherche ont travaillé au CNRC.

programme Alternance travail-études, 151 invités du Conseil de recherches en sciences

qualité. En 2007-2008, 491 étudiants du premier cycle, 384 étudiants d'été et du

dans leur domaine, et ont acquis ainsi une précieuse expérience et une formation de

la possibilité de travailler dans un environnement de recherche stimulant avec des experts

travaillé au sein d'équipes de recherche dans les instituts du CNRC. Ces personnes ont eu

étudiants, boursiers de recherches postdoctorales et attachés de recherche (AR) ont

employés, portant le nombre total d'employés du CNRC à 4 261⁹. Plus de 1 230

Dotation et recrutement – Au cours de la période couverte, le CNRC a recruté 526

fédéral du Pacifique à Vancouver, à la demande de celui-ci.

Pêches et Océans Canada. Le CNRC a également fait des présentations au Conseil

des organisations comme l'Agence des services frontaliers du Canada, Justice Canada et

spontanées pour présenter ses pratiques exemplaires en matière de langues officielles à

fédérales. En 2007-2008, le CNRC a une fois de plus reçu plusieurs demandes

continué d'être reconnues comme des pratiques exemplaires par plusieurs organisations

de formation). Les activités du Comité consultatif des langues officielles du CNRC ont

poste suivent actuellement un programme de formation linguistique ou ont établi un plan

(pratiquement tous ceux qui n'ont pas encore atteint les exigences linguistiques de leur

■ *Langues officielles* – Le CNRC maintient son engagement d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans le cadre du Programme des langues officielles. Le nombre de cadres du CNRC satisfaisant aux exigences linguistiques de leur poste est demeuré pratiquement identique d'année en année, en raison de l'embauche de cadres dans des postes classés « bilingues non impératifs » et de l'atteinte des objectifs linguistiques d'autres cadres. Tous les cadres nouvellement embauchés rencontrent le conseiller aux langues officielles afin d'établir un plan de formation linguistique au besoin et d'obtenir son engagement à atteindre les objectifs du programme des langues officielles. Dans l'ensemble, environ 89 % des employés du CNRC répondent aux exigences linguistiques de leur poste.

■ *Conventions collectives* – Le Groupe des relations de travail du CNRC a continué de négocier et d'administrer les conventions collectives au nom du CNRC et a maintenu des consultations permanentes avec les deux agents négociateurs représentant la plupart des employés du CNRC : l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) et l'Association des employés du Conseil de recherches (AECR). Dix conventions collectives sont administrées par le groupe des relations de travail, dont trois ont été négociées en 2007-2008, et trois font l'objet d'un examen des Conseils d'arbitrage pour une décision finale en avril 2008.

■ *Stratégie d'apprentissage* – Tel qu'indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités du CNRC de 2007-2008, le CNRC avait prévu d'élaborer un plan d'apprentissage complet en 2007-2008. Toutefois, cette activité a été reportée afin de mettre l'accent sur l'analyse du contexte de la GRH et la détermination des priorités générales de cette dernière. La nécessité d'une stratégie d'apprentissage exhaustive a été réitérée à divers niveaux du processus de planification des activités et ainsi, été intégrée au plan d'activités de 2008-2011 de la DRH. Une analyse des besoins d'apprentissage pour toute l'organisation est en cours.

* Source : Recensement de 2001 et Enquête sur la limitation de la participation et de l'activité de 2001

Groupe désigné		Représentation		Disponibilité*		Différence
nombre	pourcentage	nombre	pourcentage	nombre	pourcentage	
Femmes	1 552	35,4 %	1578	36,0		-26
Autochtones	47	1,1 %	57	1,3 %		-10
Personnes handicapées	178	4,1 %	177	4,0 %		+1
Minorités visibles	701	16,0 %	637	14,6 %		+64
Effectif total		4 378				

■ *Équité en matière d'emploi* – Au niveau de l'organisation, la représentation des quatre groupes désignés s'est améliorée de 2006-2007 à 2007-2008. La représentation des minorités visibles a encore une fois dépassé la disponibilité. La différence entre la représentation et la disponibilité des personnes handicapées est passée de - 4 en 2006-2007 à +1 en 2007-2008. La différence pour les femmes s'est améliorée de - 36 à - 26 et pour les autochtones de - 16 à - 10.

(Le roulement total comprend les postes pour une période déterminée et les postes à court terme, dont les départs sont prévus.)

	2007-2008	2006-2007	2005-2006
Roulement total	11,38	11,39	10,75
Roulement total des employés nommés pour une période indéterminée (permanents)	4,52	3,36	3,16
(pourcentage)			

- *Roulement du personnel* – Le roulement du personnel a été relativement stable au cours des trois dernières années, le taux de roulement des employés nommés pour une période indéterminée (permanents) étant beaucoup moins élevé que celui de l'effectif occasionnel du CNRC.

objectifs de l'organisation et à la planification intégrée des activités.

- *Gestion du rendement des RH* – En 2007-2008, plusieurs priorités ont été fixées pour optimiser le rendement individuel et organisationnel; la plupart de ces priorités sont décrites dans le plan d'activités de 2008-2011 de la DRH. Le CNRC a entrepris l'examen de ses processus de gestion du rendement des RH afin de s'assurer qu'il est géré de façon uniforme à tous les paliers de l'organisation. Le CNRC a amorcé la prestation de la formation sur la gestion du rendement en collaboration avec les agents négociateurs. En mai et juin 2007, le CNRC a pris des mesures pour améliorer les accords de responsabilisation de la gestion (ARG) dans le cadre du processus de planification et d'examen du rendement du groupe de la gestion. Environ 95 % des mêmes équipes de gestion du CNRC ont participé à des ateliers d'une journée visant à compléter les ARG. Les ateliers avaient comme objectif de relier les accords de rendement individuels aux objectifs de l'organisation et à la planification intégrée des activités.

préparer un plan d'apprentissage.

- *Développement du leadership* – En 2007-2008, le CNRC a continué d'élaborer et de mettre en œuvre son programme Leadership : enrichissement, apprentissage et développement (LEAD). Un processus de sélection a été établi pour la prochaine ronde de candidats. Ce processus a permis à 44 candidats de postuler et le CNRC a pris en considération 17 employés pour le programme intensif de développement du leadership de l'organisation; ceux qui n'ont pas été retenus ont reçu une rétroaction sur leur rendement au cours du processus de sélection ainsi qu'une évaluation multirources des compétences; ils ont de plus rencontré un consultant afin d'interpréter les résultats et de

haute direction du CNRC a approuvé un plan pour renouveler le cadre de classification de tous les postes au CNRC. L'initiative, telle que soulignée dans le plan d'activités de la DRH, sera complétée dans environ trois ans. Quatre projets clés ont été retenus : le renouvellement de la norme de classification des MG (groupe de la gestion), un examen et une mise à jour de la politique et des critères de promotion des AR (agent de recherche) et des ACR (agent du Conseil de recherches), le renouvellement de la norme des AT (agent technique), et le renouvellement de toutes les autres normes de classification. Cette initiative promet d'améliorer la capacité du CNRC d'attirer, conserver et récompenser les talents dont l'organisation a besoin pour continuer d'élaborer et de mettre en œuvre sa stratégie.

Stratégies pour l'obtention de ressources durables – En raison des pressions constantes exercées sur les ressources, le CNRC doit utiliser celles qui lui sont confiées en effectuant des choix stratégiques. En 2007-2008, voici ce que cela supposait :

- S'attaquer aux problèmes de financement** – Le CNRC a continué d'établir des priorités importants et de l'industrie dans le contexte de la stratégie de l'organisation. Il a aussi mis au point des stratégies et des mécanismes pour la réaffectation continue des ressources et a procédé à des examens de l'efficacité afin de s'assurer que les ressources sont bien investies de manière à assurer la viabilité des secteurs prioritaires. Le CNRC a lancé au quatrième trimestre de 2007-2008 un nouveau processus d'affectation des ressources organisationnelles exigeant que tous les I/D/P du CNRC élaborent et présentent des plans d'activités annuels. Pour obtenir le financement, ces plans doivent démontrer l'alignement sur les priorités soulignées dans la stratégie du CNRC et la stratégie fédérale en S-T. Le Comité de la haute direction du CNRC a examiné tous les plans des I/D/P, déterminé les initiatives prioritaires et financé les initiatives jugées essentielles pour permettre au CNRC d'exécuter sa stratégie, de s'acquitter de son mandat et de contribuer à la stratégie fédérale en S-T. Le CNRC a notamment entrepris une vérification des installations de toute l'organisation, de son infrastructure informatique et de ses méthodes de prestation des services. Les résultats de ces vérifications, qui devraient être connus en 2008-2009, indiqueront les secteurs où des gains pourraient éventuellement être réalisés tout en mettant en lumière les priorités qui peuvent nécessiter des investissements supplémentaires pour assurer leur viabilité à long terme.

- Gérer les talents** – Le CNRC a continué d'aller de l'avant avec l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines de l'ensemble de l'organisation qui sera intégrée à son plan d'activités. En 2007-2008, la Direction des ressources humaines (DRH) a préparé un plan d'activités pour 2008-2011 qui représente la première itération d'un plan de GRH intégré pour le CNRC. Tout au long de 2007-2008, le CNRC a continué de mettre l'accent sur les priorités de la GRH déjà établies et l'élaboration de nouvelles stratégies de GRH pour soutenir les orientations futures du CNRC. Voici les points saillants des progrès réalisés en 2007-2008 concernant les principales priorités de la GRH :

- Planification intégrée des RH** – Le plan d'activités de 2008-2011 de la DRH a intégré les résultats d'une analyse du contexte complète qui a permis de déterminer les tendances et les défis des RH, notamment une population vieillissante, une diminution de la population en âge de travailler, la diversité générationnelle des employés et l'immigration accrue. L'analyse a également révélé la nécessité d'aligner les politiques de GRH sur l'objectif du CNRC de devenir une organisation intégrée et plus souple. L'analyse du contexte a été complétée par un examen de tous les plans d'activités des I/D/P (environ 30 plans) pour déterminer les besoins communs en GRH. Le plan d'activités de la DRH a intégré les stratégies de gouvernance et de responsabilisation, l'attraction et la conservation des talents et leur gestion (y compris le recrutement, le maintien en poste, la promotion et le perfectionnement, qui sont tous essentiels à l'avancement de la stratégie globale du CNRC).

- Renouveau de la classification** – En 2007-2008, le CNRC a approuvé une initiative pour faire correspondre les pratiques de classification à la stratégie du CNRC. Le Comité de la

Viabilité de l'organisation

La recherche de pointe exige une combinaison hautement qualifiés (scientifiques, ingénieurs, techniciens et autres) et d'installations à la fine pointe. Le CNRC a été confronté à des difficultés dans sa lutte pour maintenir ce genre de ressources essentielles et a continué de mettre l'accent sur des stratégies susceptibles de lui permettre de surmonter ces difficultés.

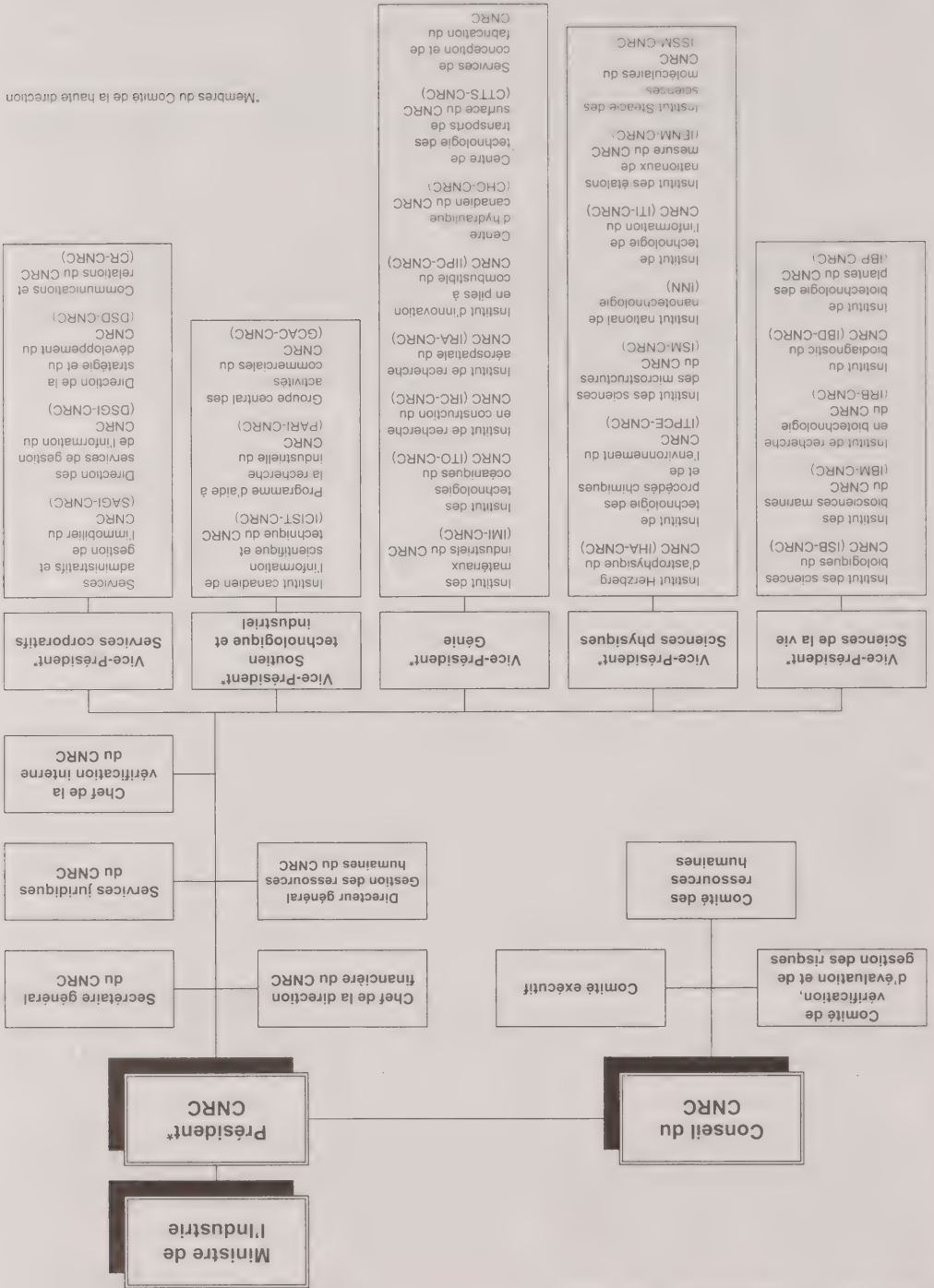
Mettre en œuvre la stratégie du CNRC : La Science à l'œuvre pour le Canada et faire progresser la mise en œuvre de la stratégie fédérale en S-T : Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada.

Plan d'activités de l'organisation – Le CNRC a élaboré son plan d'activités au premier trimestre de 2007-2008. Celui-ci reflète les principaux engagements et les principales décisions du Comité de la haute direction du CNRC et établit les orientations de l'organisation pour trois exercices financiers (2007-2008 à 2009-2010). Le plan propose une démarche qui contribuera à relever la marge de manœuvre financière du CNRC tout en s'assurant que les ressources financières et autres sont entièrement dirigées vers les programmes prioritaires du CNRC. Il décrit également les mesures que le CNRC prend pour mettre en œuvre les nouvelles initiatives de R-D horizontales axées sur les principaux enjeux industriels et sociaux du Canada. Une collaboration accrue avec le secteur privé, le secteur public et les universités est un thème clé que l'on retrouve tout au long de ce document. Le plan d'activités sera mis à jour tous les ans afin de tenir compte du caractère changeant de certains facteurs internes et externes ainsi que des décisions et priorités courantes du gouvernement fédéral et du Comité de la haute direction du CNRC.

Une solution intégrée de planification et de gestion du risque et du rendement – À l'appui de la modernité des méthodes de gestion proposées dans la stratégie fédérale en S-T, le CNRC a entrepris en 2007-2008, la mise en œuvre d'un cadre de gestion intégré qui se poursuivra jusqu'au mois d'avril 2010. Ce cadre donnera à la haute direction et aux instituts, directions et programmes (I/D/P) du CNRC l'information sur la planification et le rendement nécessaire au soutien d'un processus décisionnel intégré, à l'affectation des ressources et à la planification fonctionnelle (ressources humaines, immobilisations et finances). Cette initiative de changement, qui touchera tous les fonctions, comprendra l'insertion des processus et systèmes de gestion modernes adjacents au cadre intégré de gestion. Outre ce plan d'activités intégré, le CNRC a établi un cadre de mesure du rendement harmonisé avec sa stratégie et avec les plans d'activités de chacun de ses I/D/P. Cet effort de planification intégrée est venu appuyer les processus décisionnels internes et a contribué à l'élaboration d'une architecture d'activités de programme complète à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Compréhension des retombées des activités fédérales dans le secteur de la S-T – En 2007-2008, le CNRC a activement participé à une initiative interministérielle lancée dans le cadre du Projet de recherche sur les politiques (PRP). Cette initiative vise à faire mieux comprendre les retombées des activités fédérales de recherche en S-T et par conséquent, à respecter l'engagement pris dans la stratégie fédérale en S-T d'améliorer le processus de reddition de comptes aux Canadiens. Le CNRC a ainsi pris la tête d'une étude sur les pratiques exemplaires permettant de mesurer les retombées de ce genre d'activités.

Figure 4-1 : Organigramme du CNRC



Renseignements sur l'organisation

Mandat du CNRC

En vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*, il incombe au CNRC :

- d'effectuer, de soutenir ou de promouvoir des travaux de recherche scientifique et industrielle dans différents domaines d'importance pour le Canada;
- de mettre sur pied une bibliothèque scientifique nationale, d'en assurer le fonctionnement et de la tenir à jour;
- de publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique ou technique si le CNRC le juge nécessaire;
- d'étudier des unités et techniques de mesure;
- de travailler à la normalisation et à l'homologation d'appareils et d'instruments scientifiques et techniques ainsi que de matériaux utilisés ou utilisables par l'industrie canadienne;
- d'assurer le fonctionnement et la gestion des observatoires astronomiques établis ou exploités par le gouvernement du Canada;
- d'administrer les activités de recherche-développement du CNRC, y compris d'assurer le processus d'attribution des subventions et des contributions versées dans le cadre de projets internationaux;
- d'assurer aux chercheurs et à l'industrie les services scientifiques et technologiques essentiels.

Consulter le site <http://lois.justice.gc.ca/fr/N-15/index.html> pour de plus amples renseignements sur le cadre législatif qui régit le CNRC.

Cadre de responsabilisation du CNRC

Le CNRC relève directement du Parlement canadien par l'entremise du ministre de l'Industrie. Le CNRC travaille en partenariat avec les organismes membres du Portefeuille de l'Industrie afin de pouvoir miser sur les ressources complémentaires qu'ils ont à offrir et d'exploiter les synergies possibles dans des domaines comme la croissance des petites et moyennes entreprises (PME), l'innovation au sein des entreprises grâce à la S-T et la croissance économique des collectivités canadiennes. Le Conseil d'administration du CNRC formule l'orientation stratégique et examine le rendement de l'organisation, et conseille le président. Il appartient au président de s'assurer que les stratégies de l'organisation sont mises en œuvre et qu'elles donnent les résultats escomptés. Cinq vice-présidents (Sciences de la vie, Sciences physiques, Génie, Soutien technologique et industriel et Services corporatifs) assument la responsabilité d'un portefeuille d'instituts de recherche, de programmes et de centres de technologie. La figure 4-1 donne un aperçu de la structure du CNRC.

15. Opérations entre apparentés

En vertu du principe de propriété commune, le CNRC est apparenté à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Le CNRC conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. Voir les notes 4 et 8 pour les créances et créditeurs auprès d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral. De plus, au cours de l'exercice, le CNRC a reçu des services, sans frais, d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral. Ces services fournis gratuitement ont été comptabilisés comme suit à l'état des résultats du CNRC :

(en milliers de dollars)		
2008	2007	
23 706	25 786	Cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires fournis par le Conseil du Trésor
441	500	Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général du Canada
360	635	Services juridiques fournis par Justice Canada
310	360	Indemnités d'accidents du travail fournies par Ressources humaines et Développement social Canada
167	174	Services de paye fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
149	157	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
25 133	27 612	Total

Les services juridiques fournis par Justice Canada totalisent 1 154 030 \$ (1 176 429 \$ en 2007). De ce montant, des services totalisant 360 143 \$ (635 462 \$ en 2007) ont été fournis gratuitement. La valeur des locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada totalise 321 080 \$ (322 318 \$ en 2007). De ce montant, des locaux pour un montant de 149 298 \$ (156 876 \$ en 2007) ont été fournis gratuitement. Les indemnités d'accidents du travail fournies par Ressources humaines et Développement social Canada totalisent 834 813 \$ (690 606 \$ en 2007). De ce montant, des indemnités s'élevant à 309 838 \$ (360 188 \$ en 2007) ont été fournies gratuitement.

16. Instruments financiers

Les instruments financiers du CNRC se composent de créances et avances, de placements, de créditeurs et charges à payer ainsi que de revenus reportés. Sauf mention contraire, la direction est d'avis que le CNRC n'est pas exposé à des risques importants en matière d'intérêts, de change ou de crédit découlant de ces instruments financiers. Sauf indication contraire dans les présents états financiers, la direction est d'avis que les valeurs comptables des instruments financiers correspondent approximativement à leur juste valeur en raison de leur échéance imminente.

17. Chiffres correspondants

Les chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice en cours.

14. Revenus		
(en milliers de dollars)		
2008	2007	
62 900	64 995	Ventes de biens et services
46 620	56 974	Services de nature non réglementaire et autres droits et frais
15 466	17 182	Revenus de projets conjoints et d'accords de partage des coûts
2 724	2 154	Avantages incitatifs relatifs à des baux
621	-	Dons et legs
611	573	Autres
-	223	Gain sur cession de placements en actions
-	6 823	Gain net sur aliénation d'immobilisations
154 530	170 157	Total

13. Charges		
(en milliers de dollars)		
2008	2007	
418 453	419 566	Salaires et avantages sociaux futurs
142 497	142 963	Subventions et contributions
89 331	81 026	Services publics, fournitures et approvisionnement
66 555	64 210	Amortissement
58 018	60 111	Services professionnels et spéciaux
28 061	27 127	Transport et communications
18 293	18 180	Réparations et entretien
11 977	13 649	Versements tenant lieu d'impôts fonciers
6 390	3 658	Mauvaises créances
4 741	5 377	Information
4 214	5 244	Locations
3 153	1 707	Prix
650	745	Coût des biens vendus
597	-	Perte nette sur aliénation d'immobilisations
58	3 092	Autres
852 988	846 655	Total

(en milliers de dollars)		2009	2010	2011	2012	2013 et au-delà	Total
Palements de transfert	105 827	59 635	10 079	9 900	8 450	193 891	
Contrats d'exploitation	35 075	9 493	14 579	-	-	59 147	
Total	140 902	69 128	24 658	9 900	8 450	253 038	

12. Obligations contractuelles
De par leur nature, les activités du CNRC peuvent donner lieu à des contrats et des obligations importants lorsque les services auront été rendus et que les biens auront été reçus. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

Le CNRC encourt généralement les coûts associés à l'enlèvement et à l'élimination de l'amiante et d'autres substances désignées présentes dans les bâtiments du CNRC lors de réparations importantes. À l'heure actuelle, la durée et la portée des travaux de rénovation, qui ont pour effet l'élimination des substances réglementées, ne peuvent être raisonnablement estimées. Par conséquent, les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations liées à l'enlèvement de l'amiante et d'autres substances désignées dans les bâtiments du CNRC n'ont pas été comptabilisées dans les états financiers.

c) Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations
Le CNRC n'a pas comptabilisé d'obligations liées à la mise hors service d'immobilisations dans les états financiers. Les obligations juridiques du CNRC liées à la mise hors service d'immobilisations sont sujettes à plusieurs incertitudes et donc aucune juste valeur ne peut être raisonnablement déterminée. Des changements dans ces hypothèses et incertitudes pourraient avoir des répercussions importantes sur les actifs et les passifs du CNRC ainsi que sur les charges d'amortissement et de désactivation liées à la mise hors service d'immobilisations.

Au 31 mars 2008, le CNRC faisait état de treize réclamations non réglées (treize en 2007) dont deux (trois en 2007) étaient reliées à des frais susceptibles de devenir un passif et deux dont l'issue était indéterminable (deux en 2007). Les deux réclamations reliées à des frais susceptibles de devenir un passif (trois en 2007) peuvent être raisonnablement estimées. Une provision de 1 289 136 \$ (1 550 000 \$ en 2007) a été comptabilisée selon l'évaluation juridique du CNRC de ce passif éventuel.

b) Réclamations et litiges
Des réclamations ont été faites auprès du CNRC dans le cours normal de ses activités. Certains de ces passifs éventuels peuvent devenir des passifs réels selon que certains événements futurs se produisent ou ne se produisent pas. Dans la mesure où l'événement futur est susceptible de se produire, et une évaluation raisonnable de la perte peut être faite, un passif estimatif et une charge sont comptabilisés dans les états financiers du CNRC.

11. Passif éventuel
a) Passifs environnementaux
Les éléments de passif sont comptabilisés afin d'inscrire les coûts estimatifs liés à la gestion et à la remise en état des sites contaminés lorsque le CNRC est obligé ou probablement obligé d'assumer ces coûts. Le CNRC a identifié un site (un site en 2007) où des mesures sont possibles et pour lesquels un passif de 100 000 \$ (300 000 \$ en 2007) a été constaté. Les efforts continus déployés par le CNRC pour évaluer les sites contaminés peuvent entraîner des passifs environnementaux additionnels pour des sites nouvellement identifiés ou pour des modifications aux estimations ou à l'utilisation prévue des sites existants. Ces éléments de passif seront comptabilisés par le CNRC pendant l'exercice où ils seront connus.

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Obligation au titre des indemnités constituées, début de l'exercice	58 788
Charges pour l'exercice	7 603
Indemnités versées pendant l'exercice	(5 267)
Obligations au titre des indemnités constituées, fin de l'exercice	61 124
2007	58 788
2008	58 788

b) Indemnités de départ

Le CNRC verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les indemnités seront payées à même les crédits futurs. Voici les indemnités de départ au 31 mars :

La responsabilité du Régime se limite à ses cotisations. Les excédents et déficits actuariels sont comptabilisés dans les états financiers du gouvernement du Canada, à titre de répondant du Régime.

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Cotisations du CNRC	42 051
Cotisations des employés	19 250
2007	40 275
2008	42 051

a) Prestations de retraite

Le CNRC et tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est paré et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent jusqu'à un maximum de 35 ans à un taux de 2 p. 100 par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées au Régime de pensions du Canada et au Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

La charge de 42 051 439 \$ (40 275 048 \$ en 2007) représente approximativement 2,2 fois (2,3 fois en 2007) les cotisations des employés. Les employés et le CNRC versent des cotisations à l'égard du coût du Régime. Au 31 mars 2008, les cotisations sont comme suit :

Les employés du CNRC ont droit à des avantages sociaux spécifiques en fin d'emploi ou à la retraite, tels que le prévoient les diverses conventions collectives ou conditions d'emploi.

10. Avantages sociaux futurs

Total	81 246	84 834
Revenus reportés – autres		
Solde, début de l'exercice	9 195	23 598
Fonds reçus	6 724	9 129
Revenus comptabilisés	(8 999)	(23 532)
Solde, fin de l'exercice	6 920	9 195
Revenus reportés – comptes à fins déterminées		
Solde, début de l'exercice	13 093	12 596
Fonds reçus	16 877	17 679
Revenus comptabilisés	(15 466)	(17 182)
Solde, fin de l'exercice	14 504	13 093
Revenus reportés – apports liés aux immobilisations louées		
Solde, début de l'exercice	62 546	6 600
Apports reçus	-	58 100
Apports comptabilisés comme revenus	(2 724)	(2 154)
Solde, fin de l'exercice	59 822	62 546

9. Revenus reportés

(en milliers de dollars)

2008 2007

8. Crédoeurs et charges à payer

<i>(en milliers de dollars)</i>		
2007	2008	
102 188	99 504	Fournisseurs
14 017	14 935	Sommes à payer aux autres ministères et organismes du gouvernement fédéral
13 773	11 423	Salaires et avantages sociaux à payer
745	1 849	Retenues de garantie
130	66	Taxes de vente à payer
130 853	127 777	Total

Au 31 mars 2008, le CNRC détenait huit baux pour des terrains (huit en 2007) pour un coût annuel nominal de un dollar avec des universités. Dans ces cas, le CNRC possède le bâtiment sur le terrain loué. La juste valeur du terrain pour ces opérations non monétaires ne peut pas être déterminée.

Le 21 mars 1996, le CNRC a conclu une opération non monétaire, soit un bail avec l'Université Western de l'Ontario pour la relocalisation de l'Institut des technologies de fabrication intégrée (ITFI) par lequel la propriété louée a été fournie au CNRC pendant vingt-cinq années à un coût nominal de un dollar. Le CNRC n'a aucun autre engagement envers l'Université Western de l'Ontario. La propriété a été comptabilisée comme immobilisation louée à sa juste valeur de 10 millions de dollars. L'amortissement annuel de 400 000 \$ pour l'immobilisation est compensé au complet par l'amortissement de l'apport reporté lié à la propriété louée.

Le 23 mai 2006, le CNRC a pris possession de nouvelles installations et a conclu une opération monétaire avec l'Université de l'Alberta. Le CNRC a conclu un bail avec l'Université concernant la localisation de l'Institut national de nanotechnologie du CNRC (INN), par lequel la propriété louée est fournie au CNRC à un coût nominal de un dollar par année. Le bail offre un terme de un an avec des options de renouvellement sur dix occasions séquentielles, chacun des neuf premiers renouvellements étant d'une période de cinq ans, et le dixième étant d'une période de quatre ans. Le bâtiment a été comptabilisé comme immobilisation louée à sa juste valeur de 44,4 millions de dollars. L'amortissement annuel de 1 776 000 \$ pour l'immobilisation est compensé au complet par l'amortissement de l'apport reporté lié au bâtiment loué.

Le 1^{er} septembre 2006, le CNRC a pris possession de nouvelles installations et a conclu une opération pour la localisation de l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC (ISNS), par lequel la propriété louée est fournie au CNRC à un coût nominal de un dollar par année. Le bail offre un terme de dix-neuf mois avec des options de renouvellement pour sept périodes additionnelles de cinq ans, et une période additionnelle de trois ans et cinq mois (jusqu'au 31 août 2046). Le bâtiment a été comptabilisé comme immobilisation louée à sa juste valeur de 13,7 millions de dollars. L'amortissement annuel de 548 000 \$ pour l'immobilisation est compensé au complet par l'amortissement de l'apport reporté lié au bâtiment loué.

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 est de 66 554 738 \$ (64 209 615 \$ en 2007).

Catégorie	Solde d'ouverture	Acquisi- tions	Transferts, aliénations et radiations	Solde de clôture	Coût	Amortissement cumulé	Solde de clôture	Transferts, aliénations et radiations	Solde de clôture	Valeur comptable nette 2008	Valeur
Terrains	10 972	-	-	10 972	1 347 904	-	-	-	-	10 972	10 972
Bâtiments et installations	614 786	7 843	770	623 399	623 399	(317 118)	(23 564)	(2)	(340 684)	282 715	297
Travaux et infrastructure	20 185	85	-	20 270	20 270	(12 153)	(726)	-	(12 879)	7 391	8
Machinerie, matériel et mobilier de bureau	472 547	25 291	(13 822)	484 016	484 016	(296 859)	(30 247)	15 546	(311 560)	172 456	175
Matériel informatique	68 765	4 301	(4 227)	68 839	68 839	(54 518)	(5 021)	4 531	(55 008)	13 831	14
Logiciels	17 322	783	(2)	18 103	18 103	(6 880)	(3 339)	24	(10 195)	7 908	10
Véhicules	2 786	417	(198)	3 005	3 005	(2 067)	(247)	186	(2 128)	877	10
Aéronef	10 763	483	-	11 246	11 246	(9 074)	(237)	-	(9 311)	1 935	1
Améliorations locales	10 474	742	997	12 213	12 213	(1 676)	(450)	(13)	(2 139)	10 074	8
Actifs en construction	10 562	20 994	(3 815)	27 741	27 741	-	-	-	-	27 741	10
Immobilités	68 100	-	-	68 100	68 100	(5 554)	(2 724)	-	(8 278)	59 822	62
Total	1 307 262	60 939	(20 297)	1 347 904	1 347 904	(705 899)	(66 555)	20 272	(752 182)	595 722	601

7. Immobilisations

Le portefeuille avait un rendement effectif moyen de 4,71 % (5,02 % en 2007) et un terme à échéance moyen de 5,24 années au 31 mars 2008 (5,07 années au 31 mars 2007). La valeur marchande des placements de dotation au 31 mars 2008 était de 4 460 397 \$ (4 261 721 \$ en 2007).

(en milliers de dollars)		2008		2007	
Encaisse et placements affectés, début de l'exercice	4 192	4 192	4 077	210	(95)
Revenu net de la dotation	209	209	210	210	(95)
Prix donnés	(91)	(91)	4 310	4 192	4 192
Encaisse et placements affectés, fin de l'exercice	4 310	4 310	4 192	4 192	4 192

6. Placements de fonds de dotation

La juste valeur des placements en actions au 31 mars 2008 était de 4 014 877 \$ (757 292 \$ en 2007).

Les placements en actions comprennent des actions dans les sociétés publiques et privées. Ce n'est pas l'intention de la direction de détenir des placements en actions pour une longue période. Le CNRC envisagera de se dessaisir au moment opportun de placements en actions en tenant compte des intérêts et de la croissance prévue de l'entreprise ainsi que la fluidité du marché. De tous les placements de portefeuille où le CNRC détient une participation dans les capitaux propres, six étaient pour des règlements de dettes pour une valeur totale de 684 168 \$ (six évalués à 644 839 \$ en 2007) et dix-huit ont été obtenus par des opérations non monétaires (vingt en 2007), dont neuf (huit en 2007) sont inactifs ou ont déclaré faillite. Un estimé pour les opérations non monétaires ne peut être déterminé du fait que la valeur de l'aide financière est fortement spéculative.

5. Placements en actions

		(en milliers de dollars)	
2008	2007		
b) Rapprochement des crédits parlementaires votés et des crédits de l'exercice en cours utilisés			
Crédits parlementaires votés :			
Crédit 55 – Dépenses de fonctionnement	445 422		460 203
Crédit 60 – Dépenses en capital	47 185		49 943
Crédit 65 – Subventions et contributions	152 124		145 858
Montants législatifs :			
Revenus selon l'article 5(1)(e) de la Loi sur le Conseil national de recherches	162 748		133 706
Cotisations aux régimes d'avantages sociaux	57 684		54 647
Produit de l'aliénation de biens de surplus de la Couronne	656		335
Frais d'agences de recouvrement	48		51
Moins :			
Revenus disponibles pour emploi dans les exercices ultérieurs	(66 118)		(78 168)
Crédits périmés	(28 598)		(24 491)
Crédits de l'exercice en cours utilisés	771 151		742 084
c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés			
(en milliers de dollars)			
2008	2007		
Encaisse nette fournie par le gouvernement			
	673 127		655 005
Rajustements pour les éléments n'ayant pas d'incidence sur les crédits :			
Revenus	154 530		170 157
Dépenses	(50 074)		(31 978)
Augmentation des créances et avances	(484)		(5 791)
Augmentation des placements de fonds de dotation	(118)		(115)
Diminution des stocks	1 201		1 615
Augmentation des immobilisations	(1 115)		(59 301)
(Diminution) augmentation des passifs	(5 916)		12 492
Total des éléments n'ayant pas d'incidence sur les crédits	98 024		87 079
Crédits de l'exercice en cours utilisés	771 151		742 084
4. Créances et avances			
(en milliers de dollars)			
2008	2007		
Créances de tierces parties	20 869		19 612
Créances d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral	5 898		5 846
Avances aux employés	51		48
Moins : provision pour créances douteuses sur les créances externes	(1 147)		(2 180)
	25 671		23 326
Contributions remboursables	9 944		10 659
Moins : provision pour irrécouvrabilité	(8 251)		(7 105)
Contributions remboursables nettes	1 693		3 554
	27 364		26 880
Total			

<i>(en milliers de dollars)</i>			
2008	2007		
698 458	676 498	Coût de fonctionnement net	
		Rajustements pour les éléments ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net mais non sur les crédits :	
154 530	170 157	Amortissement des immobilisations	
(66 555)	(64 210)	Ententes financières avec d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral	
(46 617)	(56 974)	Services reçus gratuitement (note 15)	
(25 133)	(27 612)	Charges des comptes à fins déterminées	
(14 009)	(15 131)	Diminution (augmentation) des salaires courus	
5 527	(5 527)	Remboursements de dépenses d'exercices antérieurs	
3 488	3 540	Diminution des paiements tenant lieu d'impôts fonciers à verser	
2 623	371	Augmentation des avantages sociaux futurs	
(2 336)	(3 519)	Coûts des biens vendus	
(650)	(745)	Perte sur l'aliénation d'immobilisations	
(597)	-	Radiations de stocks	
(551)	(870)	Augmentation des indemnités de vacances et congés compensatoires	
(359)	(2 805)	Diminution (augmentation) des frais de litiges à payer	
261	(1 012)	Diminution des passifs environnementaux	
200	-	Recouvrement (charge) de mauvaises créances	
95	(784)	Charges liées à Justice Canada	
-	(541)	Autres	
1 078	2,303	Total des éléments ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net mais non sur les crédits	
10 995	(3 359)	Rajustements pour les éléments n'ayant pas d'incidence sur le coût de fonctionnement net mais en ayant une sur les crédits	
59 824	60 871	Acquisitions d'immobilisations et ajouts aux actifs en construction	
990	794	Achats de stocks	
884	7 280	Augmentation des charges payées d'avance	
61 698	68 945	Total des éléments n'ayant pas d'incidence sur le coût de fonctionnement net mais en ayant une sur les crédits	
771 151	742 084	Crédits de l'exercice en cours utilisés	

3. Crédits parlementaires

raison de la désactualisation et de toutes modifications du montant ou de l'échéancier des flux de trésorerie futurs sous-jacents. Le coût de la mise hors service d'immobilisations capitalisé est amorti de la même façon que l'immobilisation connexe, et la charge de désactualisation est prise en compte dans les résultats d'exploitation.

Le CNRC reçoit la plus grande partie de son financement par des crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés à l'état des résultats et à l'état de la situation financière d'un exercice donné peuvent être financés par des crédits parlementaires des exercices précédents, courant ou ultérieurs. En conséquence, le CNRC affiche des résultats de fonctionnement nets différents pour l'exercice selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de comptabilité d'exercice. Le rapprochement des différences est présenté dans les tableaux qui suivent :

a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours utilisés

o) Immobilisations et amortissement

Toutes les immobilisations et les améliorations locales dont le coût initial est d'au moins 5 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Les apports en immobilisations sont enregistrés à la valeur marchande, et ce, à la date de l'apport. Le CNRC n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art ou les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique. Les biens acquis selon les contrats de location-acquisition sont au départ inscrits à la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail. Les immobilisations destinées à la vente sont enregistrées au moindre de la valeur comptable ou de la juste valeur diminuée des frais de vente. Aucun amortissement n'est enregistré pour cette catégorie de biens. Les immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit:

Catégorie d'immobilisations		Période d'amortissement
Terrains		Sans objet
Bâtiments et installations		25 ans
Travaux et infrastructure		25 ans
Machinerie, matériel et mobilier de bureau		10 ans
Matériel informatique		5 ans
Logiciels		5 ans
Véhicules		5 ans
Aéronef		10 ans
Le moindre du reste de la durée du bail ou de la vie utile de l'amélioration		
Améliorations locales		
Actifs en construction		Une fois en service, selon la catégorie d'immobilisations
Immobilisations louées		Selon la catégorie d'immobilisations

Lorsque le CNRC conclut à une valeur nominale des baux pour des terrains, l'opération est traitée comme une opération non monétaire et est enregistrée à la juste valeur. La juste valeur de l'opération est fondée sur le prix du marché. Si les estimations des opérations non monétaires ne peuvent être déterminées, le montant de l'opération est enregistré à la valeur nominale.

p) Incertitude relative à la mesure

La préparation des présents états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et aux directives de fin d'exercice publiées par le Bureau du contrôleur général, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentes dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables. Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif éventuel, les passifs environnementaux, le passif pour les indemnités de départ, la provision pour créances douteuses, la juste valeur des opérations non-monétaires liées aux immobilisations louées ainsi que la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière significative. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

q) Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations

Des passifs sont constatés à l'égard des obligations légales, contractuelles ou juridiques, au moment où ils sont engagés, relativement à la mise hors service d'immobilisations corporelles lorsque ces obligations découlent de l'acquisition, de la construction, de la mise en valeur ou de l'exploitation normale des immobilisations en question. Les obligations sont mesurées initialement à leur juste valeur, déterminée à l'aide d'une méthode d'actualisation, et les coûts qui en découlent sont capitalisés dans la valeur comptable de l'immobilisation concernée. Au cours des exercices subséquents, le passif est rajusté pour tenir compte de l'augmentation du passif en

i) Passif éventuel

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers.

j) Passifs environnementaux

Les passifs environnementaux reflètent les coûts estimatifs liés à la gestion et à la remise en état des sites contaminés. À partir des meilleures estimations de la direction, on comptabilise un passif et une charge lorsque la contamination se produit ou lorsque le CNRC est mis au courant de la contamination et est obligé ou probablement obligé d'assumer ces coûts. S'il n'est pas possible de déterminer la probabilité de l'obligation du CNRC d'assumer ces coûts ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, les coûts sont présentés à titre de passif éventuel dans les notes complémentaires aux états financiers.

k) Stocks

Les stocks destinés à la revente et à la consommation sont inscrits au moindre du coût (selon la méthode du coût moyen) ou de la valeur de réalisation nette. Le coût est imputé aux charges de fonctionnement dans l'exercice où les articles sont vendus ou utilisés.

l) Placements en actions

Les placements en actions comprennent des actions dans des sociétés publiques et privées. Les placements en actions du CNRC sont généralement obtenus en raison de négociations de règlement de dettes ou en raison d'opérations non monétaires (le CNRC fournit de l'aide financière à des conditions supérieures à celles du marché aux sociétés par l'accès à la propriété intellectuelle, au matériel et à l'espace d'incubation dans les laboratoires). Si les estimés des transactions non-monétaires ne peuvent être déterminés, les placements en actions sont initialement enregistrés à une valeur nominale. Autrement, ils sont initialement enregistrés à la juste valeur qui est fondée sur les prix du marché. Si la juste valeur des placements en actions devient inférieure à la valeur comptable et que cette moins-valeur est jugée durable, la valeur des placements en actions est réduite à la juste valeur.

m) Placements de fonds de dotation

Les dotations sont des dons affectés assujettis à des restrictions externes stipulant que les ressources doivent être maintenues en permanence. Les revenus de placements des dotations ne peuvent servir qu'aux fins établies par les donateurs.

Les dotations sont comptabilisées à titre d'actif si l'on peut raisonnablement estimer le montant à recevoir et que la perception finale est raisonnablement garantie. Les revenus de dotation sont inscrits à titre de revenus reportés et comptabilisés comme revenus dans l'exercice où les charges afférentes sont engagées.

Les fonds reçus pour les dotations sont investis dans des obligations et comptabilisés au coût non amorti. La prime ou l'escompte déterminé au moment de l'acquisition est amorti jusqu'à l'échéance de l'obligation. La juste valeur des obligations est fondée sur le prix du marché.

n) Opérations en devises

Les opérations en devises sont converties en dollars canadiens en s'appuyant sur le taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens en utilisant le taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les gains et les pertes résultant de la conversion de devises sont présentés à l'état des résultats selon les activités auxquelles ils se rapportent. Les gains et les pertes nets liés à la vente de biens et services en devises sont inclus dans les revenus. Les gains et les pertes nets liés à l'achat de biens et services en devises sont inclus dans les charges.

e) Charges

- Les droits de licence perçus pour les périodes de licence d'exercices ultérieurs sont comptabilisés à titre de revenus reportés et amortis sur la période de licence.
- Les fonds reçus de tiers à des fins déterminées sont comptabilisés à leur réception à titre de revenus reportés et sont constatés comme revenus dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées.
- Les apports liés aux immobilisations louées sont reportés et amortis aux résultats selon la même méthode que pour les immobilisations amortissables connexes.

i) Prestations de retraite

- Les subventions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel les critères de paiement existent, la charge est constatée lorsque le gouvernement annonce la décision de verser un transfert ponctuel, dans la mesure où le Parlement a approuvé la loi habilitante ou l'autorisation des paiements avant que les états financiers ne soient achevés.
- Les contributions sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel le bénéficiaire a satisfait aux critères d'admissibilité ou a rempli les conditions de l'accord de transfert.
- Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- Les services fournis gratuitement par d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

f) Avantages sociaux futurs

Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations du CNRC au Régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale du CNRC découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, le CNRC n'est pas tenu de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

ii) Indemnités de départ

Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans les contrats de travail ou les conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. L'obligation découlant des avantages sociaux gagnés par les employés est calculée à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les indemnités de départ pour l'ensemble du gouvernement.

g) Créances

Les créances sont comptabilisées en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Une provision est établie pour les créances dont le recouvrement est incertain.

h) Contributions remboursables avec condition

Les contributions remboursables avec condition sont des contributions remboursables, en tout ou en partie, lorsque les conditions établies dans l'entente se réalisent. Par conséquent, elles sont comptabilisées dans l'état de la situation financière uniquement lorsque les conditions établies dans l'entente sont satisfaites; elles sont alors comptabilisées comme créances et en réduction des charges au titre de paiements de transfert. Une provision estimative pour l'irrecouvrabilité est comptabilisée au besoin.

1. Pouvoirs et objectifs

Le Conseil national de recherches du Canada (le « CNRC ») a été créé en vertu de la Loi sur le Conseil national de recherches et est un établissement public conformément à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Le CNRC a pour objectifs de créer et d'acquérir des connaissances scientifiques et techniques pour répondre aux besoins des Canadiens en matière de développement économique, régional et social et d'en promouvoir l'application, ainsi que d'encourager l'utilisation de l'information scientifique et technique par le public et le gouvernement du Canada.

Dans le cadre de l'accomplissement de son mandat, le CNRC fait rapport en fonction des programmes d'activités suivants :

- recherche et développement;
- soutien technologique et industriel.

Ces programmes d'activités incluent également les priorités du CNRC consistant à favoriser le développement de grappes technologiques viables capables de créer de la richesse et du capital social, et à administrer le programme de manière à assurer la viabilité de l'organisation.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et aux directives de fin d'exercice publiées par le Bureau du contrôleur général, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Les principales conventions comptables sont les suivantes :

a) Crédits parlementaires

Le CNRC est financé principalement par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis au CNRC ne correspondent pas aux montants présentés dans les rapports financiers préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de présentation des rapports financiers.

b) Encaisse nette fournie par le gouvernement

Le CNRC fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par le CNRC est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par le CNRC sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères (incluant les organismes) au sein du gouvernement fédéral.

c) Montant à recevoir du Trésor

Le montant à recevoir du Trésor représente le montant d'encaisse que le CNRC peut puiser au Trésor sans crédit supplémentaire.

d) Revenus / Revenus reportés

- Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.
- Les revenus provenant des droits de licence, des projets conjoints de recherches et d'autres sources sont déposés au Trésor et le CNRC peut les utiliser.

(en milliers de dollars)

2008	2007
Activités de fonctionnement	
Coût de fonctionnement net	698 458
Éléments n'affectant pas l'encaisse	
Amortissement des immobilisations	(66 555)
Gain sur cession de placements en actions	223
(Perte nette) gain net sur l'aliénation d'immobilisations	6 823
Services reçus gratuitement (note 15)	(27 612)
Autres	2 451
Variations dans l'état de la situation financière	
Augmentation des créances et avances	484
Diminution des stocks destinés à la revente	(545)
Augmentation des placements de fonds de dotation	118
Augmentation des charges payées d'avance	884
Augmentation (diminution) des stocks destinés à la consommation	334
Diminution (augmentation) des passifs	4 169
Encaisse utilisée pour les activités de fonctionnement	612 783
Activités d'investissement en immobilisations	
Acquisitions d'immobilisations	60 939
Produit d'aliénation d'immobilisations	(594)
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement en immobilisations	60 345
Activités d'investissement	
Produit de cession de placements en actions	(1)
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	(1)
Activités de financement	
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada (note 3)	(673 127)
	(655 005)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Conseil national de recherches du Canada
État de l'avoir du Canada
Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

Avoir du Canada, début de l'exercice		
Coût de fonctionnement net		
Encaisse nette fournie par le gouvernement (note 3)	544 220	507 227
Variation du montant à recevoir du Trésor	(698 458)	(676 498)
Services reçus gratuitement (note 15)	673 127	655 005
	(3 207)	30 874
	25 133	27 612
Avoir du Canada, fin de l'exercice		544 815
		544 220
	2008	2007

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

(en milliers de dollars)

	2008	2007
Charges (note 13)		
Recherche et développement	601 723	600 627
Soutien technologique et industriel	251 265	246 028
	<u>852 988</u>	<u>846 655</u>
Revenus (note 14)		
Recherche et développement	101 740	109 621
Soutien technologique et industriel	52 790	60 536
	<u>154 530</u>	<u>170 157</u>
Coût de fonctionnement net	<u>698 458</u>	<u>676 498</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

(en milliers de dollars)

2008 2007

ACTIFS

Actifs financiers

Montant à recevoir du Trésor
Créances et avances (note 4)
Stocks destinés à la revente
Placements en actions (note 5)
Placements de fonds de dotation (note 6)

207 971	204 764
26 880	27 364
2 873	2 328
646	645
4 192	4 310
242 562	239 411

Actifs non financiers

Charges payées d'avance
Stocks destinés à la consommation
Immobilisations (note 7)

12 750	13 634
2 111	2 445
601 363	595 722
616 224	611 801

TOTAL DES ACTIFS

PASSIFS ET AVOIR DU CANADA

Passifs

Créditeurs et charges à payer (note 8)
Indemnités de vacances et congés compensatoires
Revenus reportés (note 9)
Avantages sociaux futurs (note 10)
Passifs environnementaux (note 11)

130 853	127 777
39 791	40 150
84 834	81 246
58 788	61 124
300	100
314 566	310 397
544 220	540 815

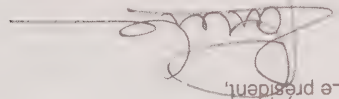
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'AVOIR DU CANADA

858 786	851 212
---------	---------

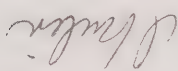
Passif éventuel (note 11) et obligations contractuelles (note 12)
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par:

Le président,



Pierre Coulombe, Ph.D., ing.



Daniel Gosselin, FCA

Le chef de la direction financière,

Conseil national de recherches du Canada Déclaration de responsabilité de la direction

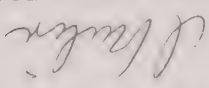
La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 2008 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction du Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et aux directives de fin d'exercice émises par le Bureau du contrôleur général, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.


La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines informations présentées dans les états financiers sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières du CNRC. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* et le *Rapport annuel* du CNRC concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôles internes conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans tout le CNRC.

Le Comité de vérification, d'évaluation et de gestion du risque du CNRC, qui fut créé en juin 2005, doit s'assurer que les procédures d'examen nécessaires sont en place, d'obtenir les résultats des vérifications et des évaluations, surtout en ce qui concerne l'information de nature délicate ou les questions qui suscitent des préoccupations, et d'être informé des mesures correctives que la direction a prises ou prévoit prendre.

Les états financiers du CNRC ont fait l'objet d'une vérification par la vérificatrice générale du Canada, le vérificateur indépendant du gouvernement du Canada.

Le chef de la direction financière,

Daniel Gosselin, FCA

Le président,

Pierre Coulombe, Ph.D., ing.

Ottawa, Canada
Le 13 juin 2008



RAPPORT DU VERIFICATEUR

Au Conseil national de recherches du Canada
et au ministre de l'Industrie

J'ai vérifié l'état de la situation financière du Conseil national de recherches du Canada (le Conseil) au 31 mars 2008 et les états des résultats, de l'avoir du Canada et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Conseil. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Conseil au 31 mars 2008 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

De plus, à mon avis, les opérations du Conseil dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur le Conseil national de recherches et ses règlements et aux règlements administratifs du Conseil.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

John Wiersema, FCA
sous-vérificateur général

Ottawa, Canada
Le 13 juin 2008

États financiers

Conseil national de recherches du Canada

31 mars 2008

dommages-intérêts à l'ensemble des employés admissibles membres de l'Association des employés du Conseil de Recherche en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Les autres charges se sont élevées à 58 000 \$ en 2007-2008, comparativement à 3,1 millions de dollars en 2006-2007. La principale raison expliquant la diminution des autres charges est le règlement de 2,9 millions de dollars sur l'équité salariale reconnu en 2006-2007, somme versée en

Autres charges

En 2007-2008, le coût des prix et récompenses a atteint 3,2 millions de dollars, contre 1,7 million de dollars en 2006-2007. L'augmentation du coût des prix et récompenses est liée aux revenus tirés des droits et privilèges du CNRC, qui se sont établis à 9,5 millions de dollars en 2007-2008. Les charges au titre des prix et récompenses ont un lien direct avec les revenus du fait que des récompenses au titre des brevets sont versées au personnel lorsque des revenus sont tirés des accords de licence. Le CNRC distribue un maximum de 35 % des revenus gagnés au personnel responsable de la création du brevet commercial. Par conséquent, une augmentation des revenus tirés des redevances se traduit par une augmentation correspondante du coût des récompenses.

Prix et récompenses

La charge de mauvaises créances du CNRC est passée de 3,7 millions de dollars en 2006-2007 à 6,4 millions de dollars en 2007-2008. L'augmentation est attribuable à la radiation des créances irrécouvrables au cours de l'exercice dans le cadre du programme PTC PARI-CNRC, comme il a été mentionné à la section « Subventions et contributions ».

Mauvaises créances

En 2007-2008, les charges liées aux services publics, aux fournitures et aux approvisionnements ont atteint 89,3 millions de dollars, comparativement à 81 millions de dollars en 2006-2007. L'augmentation de 8,3 millions de dollars est principalement attribuable au traitement comptable des charges payées d'avance du CNRC. En 2006-2007, l'ICIST-CNRC a établi une charge payée d'avance pour le renouvellement de ses abonnements à des publications en série, réduisant de ce fait les dépenses engagées en 2006-2007. Par conséquent, les dépenses engagées en 2007-2008 ont augmenté d'environ 5,4 millions de dollars. Le solde peut être attribué à l'IHA-CNRC, qui a engagé des dépenses supplémentaires de 2,9 millions de dollars en 2007-2008 pour les besoins des projets.

Services publics, fournitures et approvisionnements

Les contributions versées par l'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC) à l'appui des activités des télescopes internationaux ont totalisé 9,2 millions de dollars en 2007-2008, comparativement à 12,6 millions de dollars en 2006-2007. Cette diminution est imputable à des retards dans la construction des instruments ainsi qu'à l'appréciation du dollar canadien qui a accru son pouvoir d'achat.

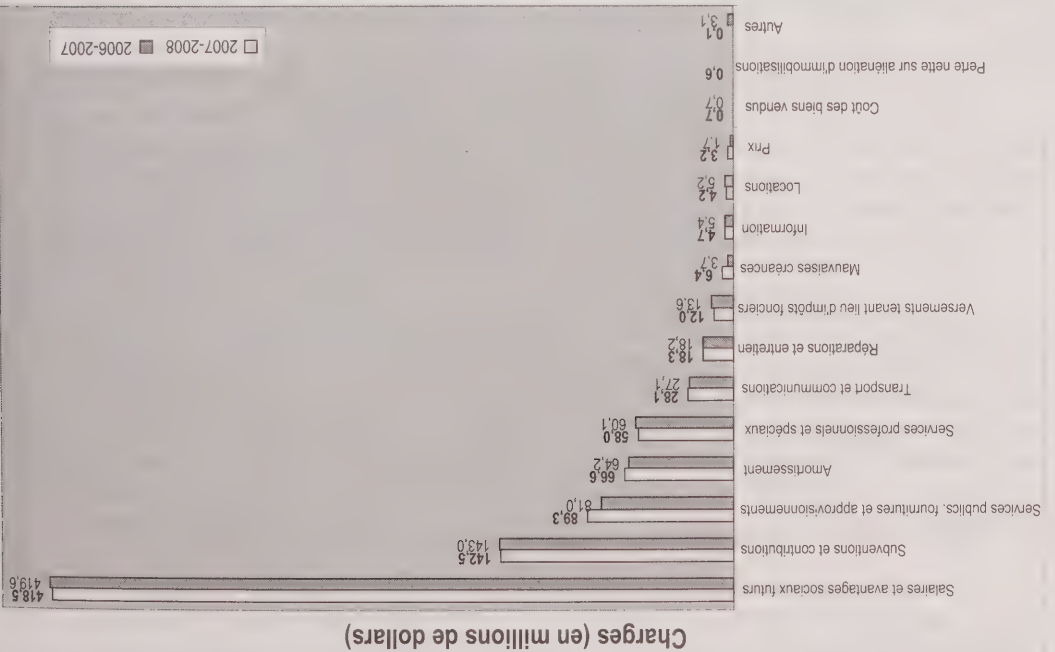
La contribution du CNRC à TRIUMF, le laboratoire national pour la recherche en physique nucléaire et en physique des particules, a augmenté de 45,5 millions de dollars en 2006-2007 à 51,5 millions de dollars en 2007-2008. L'augmentation est reliée aux charges de fonctionnement et d'entretien afin de couvrir les coûts de conformité de service. TRIUMF est une association de fait qui exploite un laboratoire de recherche.

En 2007-2008, les subventions et les contributions du CNRC sont demeurées stables par rapport à l'exercice précédent. La plus grande partie de ce financement est allée à des petites et moyennes entreprises (PME) dans le cadre du PARI-CNRC. En 2007-2008, ce financement a augmenté, passant de 65 millions de dollars à 72,5 millions de dollars. Toutefois, le PARI-CNRC a distribué seulement 2,9 millions de dollars en contributions pour le programme PTC, en baisse par rapport aux 11,6 millions de dollars versés en 2006-2007, en raison de l'élimination progressive du programme. Une diminution de 3,6 millions de dollars des charges au titre des contributions a également découlé d'une augmentation liée à la provision pour les créances irrécouvrables (ou radiées) de PTC en 2007-2008, le paiement de transfert à l'industrie Canada ayant été réduit en conséquence.

Subventions et contributions

Les salaires ont diminué d'environ 1 million de dollars par rapport à l'exercice précédent. En 2006-2007, trois conventions collectives ont été signées en fin d'exercice, ce qui a entraîné un important rajustement ponctuel de 4 millions de dollars pour des augmentations de salaire rétroactives en plus d'un règlement en matière d'équité salariale au montant de 7,6 millions de dollars. L'absence de rajustement ponctuel en 2007-2008 a été compensée par des augmentations des salaires généraux.

Salaires et avantages sociaux futurs



(ISB-CNRC), dont les revenus ont atteint 5,3 millions de dollars en 2007-2008, comparativement à 3,5 millions de dollars en 2006-2007 et à 3,8 millions de dollars en 2005-2006. Il s'agit essentiellement de redevances perçues sur le vaccin de la méningite de type C.

Location et utilisation de biens : Les mesures prises par le CNRC pour faciliter l'accès à ses chercheurs et à ses installations constituent un élément important du transfert de technologies. Le CNRC fournit donc à cette fin, sur une base commerciale, des laboratoires à des entreprises, souvent dans le cadre d'accords de collaboration ou de transfert de technologie. Les revenus tirés de la location et de l'utilisation des installations se sont chiffrés à 4,3 millions de dollars en 2007-2008, contre 3,2 millions de dollars en 2006-2007. L'augmentation de 34 % pour l'année en cours est associée à de nouveaux accords conclus par l'Institut de recherche en biotechnologie du CNRC (IRB-CNRC) et l'Institut des matériaux industriels du CNRC (IMI-CNRC).

Ententes financières avec d'autres ministères et organismes : Le CNRC effectue de la recherche pour le compte d'autres ministères fédéraux dans le cadre d'arrangements financiers en vertu desquels les coûts différentiels engagés par le CNRC afin d'effectuer ces travaux lui sont remboursés. En 2007-2008, la valeur des travaux ainsi effectués pour le compte d'autres ministères fédéraux a atteint 46,6 millions de dollars (57 millions de dollars en 2006-2007 et 58,8 millions de dollars en 2005-2006). La baisse de 10,4 millions de dollars est attribuable au programme conjoint Partenariat technologique Canada (PTC) du CNRC et d'Industrie Canada. Le programme de paiements de transfert PTC ayant été aboli le 31 mars 2006, seuls les projets qui ont déjà fait l'objet d'un accord continueront à recevoir du financement du CNRC. Par conséquent, les revenus ont affiché une baisse importante au cours des trois dernières années. En 2007-2008, le CNRC a reçu un total de 4,5 millions de dollars, comparativement à 15 millions de dollars en 2006-2007 et à 18,8 millions de dollars en 2005-2006.

Revenus de projets conjoints et d'ententes de partage des coûts : Le CNRC touche également des revenus dans le cadre de projets de recherche conjoints régis par des ententes de partage des coûts, qui visent principalement la création de nouvelles compétences ou la mise au point de nouvelles technologies. En 2007-2008, les fonds générés par ces projets conjoints dans tous les secteurs du CNRC se sont élevés à 15,5 millions de dollars (17,2 millions de dollars en 2006-2007 et 21 millions de dollars en 2005-2006). Étant donné que les revenus de projets de recherche conjoints sont constatés uniquement à la fin du projet, les revenus peuvent fluctuer légèrement selon le nombre de projets en cours à la fin de l'exercice.

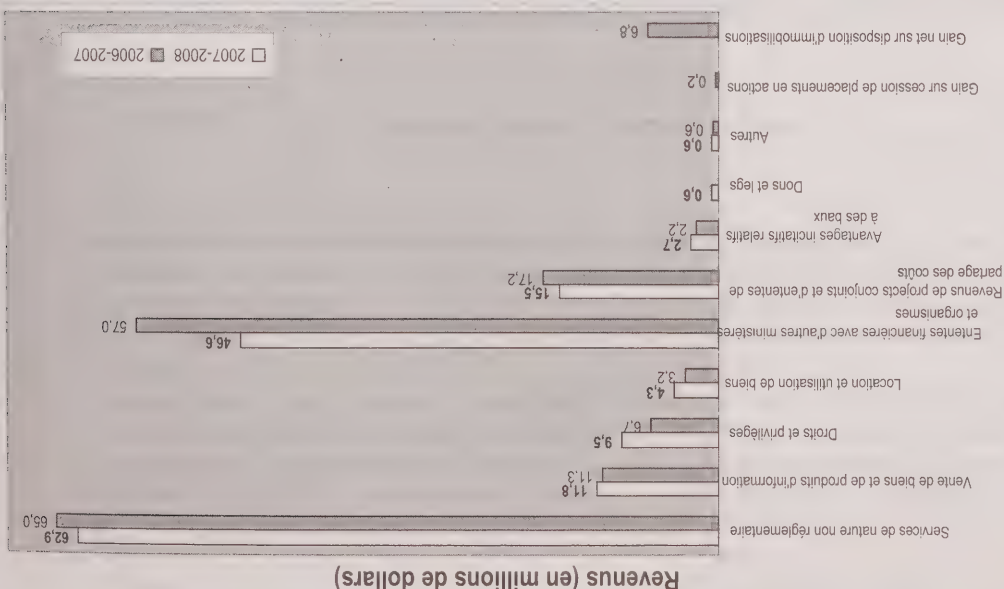
CHARGES

Comme il a été mentionné à la section « Faits saillants », les charges du CNRC ont augmenté, passant de 847 millions de dollars en 2006-2007 à 853 millions en 2007-2008. Les salaires et avantages sociaux représentent 49 % de cette somme.

Droits et privilèges : Le CNRC touche des redevances lorsqu'il cède sous licence à une tierce partie le droit d'utiliser une de ses technologies. Ces redevances représentent habituellement un pourcentage des ventes du titulaire de la licence. En 2007-2008, le CNRC a comptabilisé des redevances de 9,5 millions de dollars, en hausse par rapport aux 6,7 millions de dollars enregistrés au cours de l'exercice précédent et aux 5,8 millions de dollars enregistrés en 2005-2006. La hausse des revenus est attribuable principalement à l'Institut des sciences biologiques du CNRC

Vente de biens et de produits d'information : Dans le cadre de la poursuite de son objectif de diffusion d'information scientifique et technique pertinente à l'industrie, le CNRC vend à sa clientèle des publications ainsi que des matériaux de référence certifiés. Les ventes totales de biens et de produits d'information ont atteint 11,8 millions de dollars en 2007-2008, comparativement à 11,3 millions de dollars en 2006-2007. La partie la plus importante des revenus provenant de la vente de biens et de produits d'information est attribuable à la vente de revues des Presses scientifiques par la bibliothèque scientifique du Canada. Les revenus des presses scientifiques se sont élevés à 6,5 millions de dollars en 2007-2008, comparativement à 5,8 millions de dollars en 2006-2007. Cette augmentation aurait dû être plus significative, mais le déclin soutenu de la devise américaine en 2007-2008 en a réduit l'impact, toutes les revues des Presses scientifiques étant vendues en devises américaines.

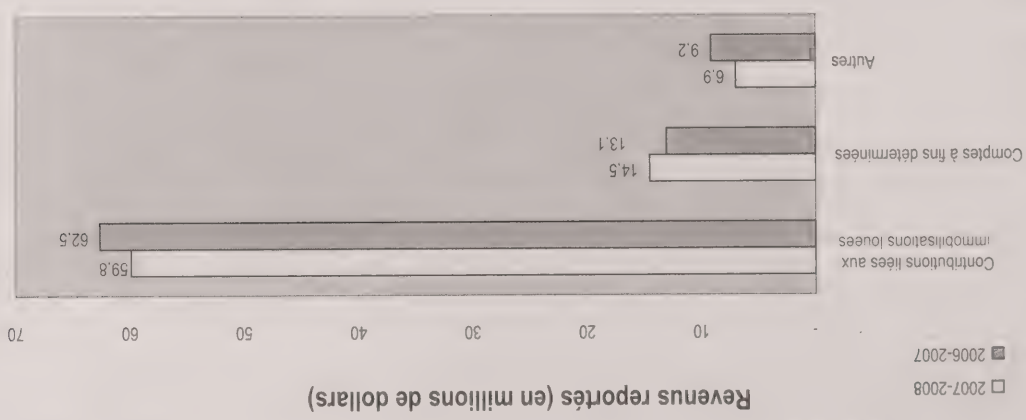
Services de nature non réglementaire : En 2007-2008, le CNRC a tiré 40 % de ses revenus (62,9 millions de dollars) de la prestation de services de recherche assurés directement à une clientèle formée d'entreprises et d'établissements universitaires. En 2007-2008, la part des revenus tirés des services offerts par l'Institut de recherche aérospatiale (IRA-CNRC) et l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) représentait plus de 43 % des revenus totaux du CNRC, en baisse par rapport aux 46 % enregistrés en 2006-2007.



Les revenus du CNRC pour 2007-2008 s'élèvent à 155 millions de dollars, en baisse par rapport aux 170 millions de dollars enregistrés en 2006-2007. Les récentes tendances des éléments de revenus sont illustrées au graphique ci-après. La diminution est attribuable à des transactions isolées puisque, si l'on n'en tient pas compte, les revenus d'opérations continues du CNRC ont en fait augmenté de 1 million de dollars durant l'exercice en cours.

REVENUS

Passif environnemental : Le passif environnemental du CNRC a diminué en 2007-2008, passant de 300 000 \$ à 100 000 \$. Le passif estimé pour assainir le terrain a été réduit à la suite d'une étude environnementale exhaustive réalisée sur le site d'enfouissement de déchets solides du CNRC à Penticton. De plus, pour garantir la protection de l'environnement et du public, le CNRC a mis la dernière main en 2007-2008 à son plan visant l'évaluation de tous les sites de recherche qu'il occupe. La première étape, qui devrait être terminée en 2008-2009, consiste à évaluer les risques associés à chacun des sites. Cette première étape est essentielle pour faire en sorte que le CNRC concentre son attention et ses ressources sur les sites de recherche prioritaires.



- **Presses scientifiques** : L'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) publie des périodiques de recherche qui sont offerts pour achat sur abonnement. Lorsque le CNRC reçoit le paiement d'un abonnement, il comptabilise le montant au poste des revenus reportés, puis constate le revenu tous les mois lors de la publication de chaque numéro.
- **Inscription aux conférences et séminaires** : Le CNRC organise un nombre de conférences et séminaires auxquels les participants doivent souvent s'inscrire plusieurs mois à l'avance. Les revenus d'inscription ainsi reçus à l'avance sont portés au poste des revenus reportés et sont constatés à la date où la conférence a lieu.

Les autres revenus reportés comprennent essentiellement les revenus reportés des activités des presses scientifiques, ainsi que les revenus reportés provenant des inscriptions aux conférences et aux séminaires. Les revenus reportés du CNRC s'élevaient à 6,9 millions de dollars au 31 mars 2008, contre 9,2 millions de dollars au 31 mars 2007. Cette diminution de 2,3 millions de dollars (25 %) est due principalement à la diminution du nombre d'abonnements non exécutés aux Presses scientifiques au 31 mars 2008 ainsi qu'à la baisse de la valeur du dollar américain

Autres

Le CNRC entend en collaboration avec ses clients des travaux à l'avantage des deux parties. Le financement fourni par le collaborateur est versé dans un compte à fins déterminées (CFD) et utilisé pendant la durée du projet. Le solde de ces CFD en fin d'exercice est inscrit au poste des revenus reportés, en prévision du fait que ces montants seront utilisés pour le projet concerné, et ce, au cours de l'exercice à venir. À la fin de l'exercice 2007-2008, ce montant atteignait 14,5 millions de dollars, une hausse modeste de 10 % par rapport au total de l'exercice précédent.

Comptes à fins déterminées

Un revenu reporté est reconnu pour les contributions liées aux immobilisations louées. Pour le CNRC, ceci est associé à la location d'installations au montant de 1 \$ par année avec l'Université de l'Alberta, l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard et l'Université Western Ontario. Au 31 mars 2008, le solde était de 59,8 millions de dollars. Le solde a diminué de 2,7 millions de dollars pendant l'année en cours, et la baisse devrait se poursuivre compte tenu du fait que les revenus associés sont constatés conformément à la durée de vie utile de l'immobilisation visée. Par conséquent, ce compte augmente uniquement lorsque de nouveaux contrats de location-acquisition sont établis. En pareil cas, le CNRC constatera une immobilisation non financière ainsi que des revenus reportés équivalents à la valeur de l'immobilisation. Au fil du temps, le CNRC constate des montants égaux d'amortissement et de revenus. Par conséquent, il n'y a aucun impact sur les coûts de fonctionnement net du CNRC ou l'avoir du Canada.

Contributions liées aux immobilisations louées

Revenus reportés

régulière au cours des ans.

Indemnités de vacances et congés compensatoires : En raison de la nature des activités du CNRC, un certain nombre de conventions collectives du CNRC n'imposent pas de plafond aux crédits de congés annuels que les employés peuvent reporter aux exercices ultérieurs. Par conséquent, les indemnités de vacances et les congés compensatoires ont augmenté de façon

CNRC avait plusieurs grands projets de construction en cours. 1,1 million de dollars des paiements de retenue de garantie en fin d'exercice, étant donné que le à payer de 2,2 millions de dollars. Les diminutions sont compensées par une augmentation de donné que tout son passif était payé au 31 mars 2008. Cela a baissé les créditeurs et les charges précédents, pour la partie des versements tenant lieu d'impôts fonciers à la Ville d'Ottawa, étant de charge à payer en fin d'année, contrairement à ce qui s'était produit à la fin de l'exercice administratif (AD) et de la Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS). De plus, le CNRC n'avait pas

Les salaires à payer, qui représentent la rémunération gagnée par le personnel jusqu'au 31 mars 2008 et pour laquelle il n'a reçu aucune compensation, ont diminué de 2,3 millions de dollars comparativement à l'exercice précédent. Les charges à payer ont diminué cette année étant donné qu'un ajustement salarial rétroactif avait été inscrit à l'exercice précédent à la suite de la signature des conventions collectives des Services administratifs (AS), du Groupe de soutien

Créditeurs et charges à payer : Les comptes créditeurs et les charges à payer du CNRC ont diminué de 3,1 millions de dollars en 2007-2008, principalement pour les raisons suivantes :

PASSIFS

- L'ensemble du réseau de recherche du CNRC. Cet instrument est unique au sein du CNRC et dans plusieurs chercheurs du CNRC. L'instrument offre de l'information de grande qualité et a haut débit sur le séquençage de l'ADN, ce qui est essentiel aux travaux de génétique en 2007-2008 au coût total de 604 000 \$. L'instrument offre de l'information de L'institut de biotechnologie des plantes du CNRC (IBP-CNRC) a acheté un nouvel analyseur des futures recherches de l'ITO-CNRC.
- L'institut des technologies océaniques du CNRC (ITO-CNRC) a remplacé la structure de plage de sa cuve à houle en 2007-2008, au coût total de 750 000 \$. Le remplacement de cet élément majeur était nécessaire pour garantir la précision des résultats et le calibre mondial des futures recherches de l'ITO-CNRC.
- L'institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) est en train de construire ou de rénover un certain nombre d'installations. Au 31 mars 2008, environ 3,3 millions de dollars ont été dépensés. De plus, l'IRA-CNRC construit un système de placement de fibres pour la fabrication de matériaux composites, qui permettra l'élaboration et la fabrication de pièces en matériaux composites à moyenne et à grande échelle pour des applications aérospatiales. Les coûts de construction de l'équipement se chiffrent actuellement à 5,9 millions de dollars.
- L'institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) est en train de construire de nouvelles installations qui seront principalement utilisées pour des activités menées dans le cadre de l'initiative de recherche et développement sur l'air intérieur, qui fait partie du Programme sur l'air pur. Les coûts engagés au 31 mars 2008 pour la construction de ces installations s'élèvent à 994 000 \$.
- L'institut de recherche d'urgence au coût de 426 000 \$.
- L'institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) est en train de construire de nouvelles installations qui seront principalement utilisées pour des activités menées dans le cadre de l'initiative de recherche et développement sur l'air intérieur, qui fait partie du Programme sur l'air pur. Les coûts engagés au 31 mars 2008 pour la construction de ces installations s'élèvent à 994 000 \$.
- L'institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) est en train de construire de nouvelles installations qui seront principalement utilisées pour des activités menées dans le cadre de l'initiative de recherche et développement sur l'air intérieur, qui fait partie du Programme sur l'air pur. Les coûts engagés au 31 mars 2008 pour la construction de ces installations s'élèvent à 994 000 \$.

Les principales dépenses en immobilisations de 2007-2008 sont détaillées ci-après :

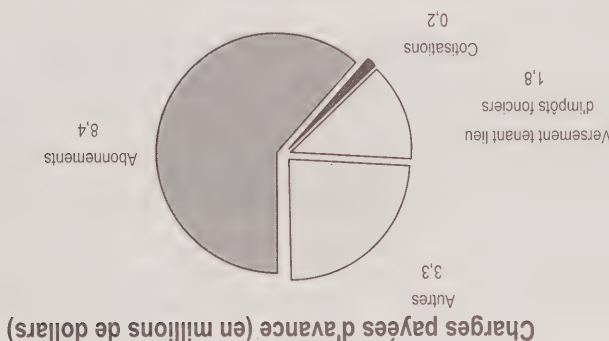
(25,3 millions de dollars) ainsi que d'installations (7,8 millions de dollars).

nouvelles immobilisations. 21 millions de dollars correspondent à des immobilisations en voie de construction. Le reste se compose essentiellement d'acquisitions en machines et matériel

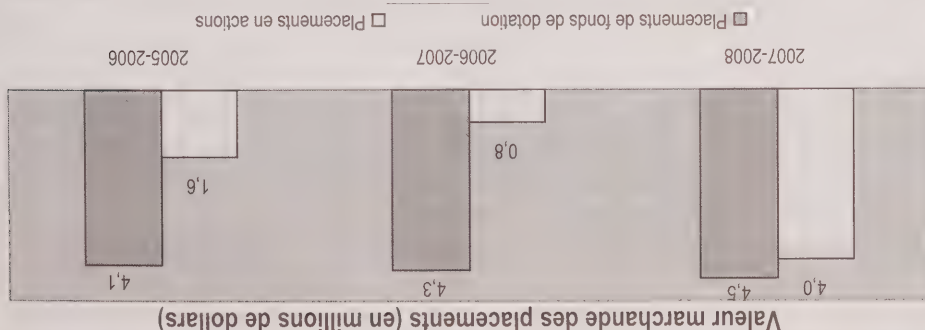
Le CNRC a dépensé 60,9 millions de dollars pour l'acquisition d'immobilisations en 2007-2008, un montant légèrement inférieur aux 62,1 millions de dollars dépensés en 2006-2007 (à l'exclusion de nouvelles immobilisations louées de 58,1 millions de dollars). Sur les 60,9 millions de dollars en

Acquisitions

Immobilisations : La valeur comptable nette d'immobilisations du CNRC a diminué, passant de 601 millions de dollars en 2006-2007 à 596 millions de dollars en 2007-2008. Cette diminution de 5 millions de dollars est expliquée par le fait que l'amortissement du CNRC pendant l'année (66,6 millions de dollars) a dépassé ses acquisitions (60,9 millions de dollars). La valeur des immobilisations s'est accrue de 3 % pour atteindre 1 348 millions de dollars en 2007-2008. Cette augmentation de 40,6 millions de dollars est attribuable à des acquisitions se chiffrant à 60,9 millions de dollars, compensées par des transferts, des aliénations et des radiations au montant de 20,3 millions de dollars.



Charges payées d'avance : Au 31 mars 2008, les charges payées d'avance se chiffraient à 13,6 millions de dollars. Le CNRC paie d'avance pour des biens ou des services uniquement lorsqu'il y est tenu par contrat. Les abonnements constituent le principal élément des charges payées d'avance du CNRC. L'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) est la bibliothèque scientifique du Canada. Cet institut est abonné à de nombreuses revues et bases de données scientifiques et techniques de grande renommée dans le monde.



réputées n'avoir aucune valeur marchande. Voici le détail des placements du CNRC dans des sociétés ouvertes :

Nom de l'entreprise	Nombre d'actions	Montant inscrit dans les états financiers	Valeur marchande au 31 mars 2008
PharmaGap Inc.	1 305 425	392 933 \$	117 488 \$
Chemaphor Inc.	1 260 305	252 061 \$	277 267 \$
Pure Energy Visions Corp.	210 000	1 \$	79 800 \$
Omnitech Consultant Group Inc.	866 494	1 \$	0 \$
IMRIS Inc.	795 578	1 \$	3 540 322 \$
Total	4 437 802	644 997 \$	4 014 877 \$

La valeur des placements en actions du CNRC, présentée au bilan à 645 000 \$, a atteint une juste valeur marchande de 4 millions de dollars au 31 mars 2008, ce qui représente une augmentation de 3,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation est principalement attribuable au premier appel public à l'épargne d'IMRIS Inc., en 2007-2008, dont le CNRC avait reçu des actions ordinaires en règlement d'une dette.

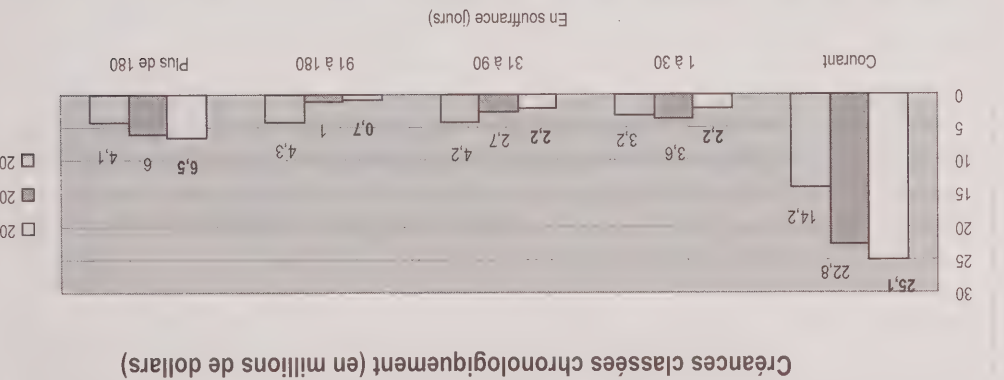
Placements du fonds de dotation Holmes : Le fonds de dotation Holmes est issu d'un placement légué au CNRC en juillet 1994. Une somme correspondant aux deux tiers du revenu net annuel du fonds de dotation sert à financer annuellement la bourse accompagnant le prix H. L. Holmes remis à des étudiants canadiens de niveau postdoctoral et couvrant une période d'un an ou deux. Ces étudiants ont ainsi la possibilité d'étudier dans des écoles d'études supérieures ou des instituts de recherche de réputation mondiale sous la supervision d'éminents chercheurs. En 2007-2008, le CNRC a octroyé 93 000 \$ au récipiendaire du prix H. L. Holmes 2007 du CNRC, lequel aura reçu au total 198 000 \$ d'ici juillet 2009, date à laquelle prendra fin sa bourse. Cette bourse lui servira à financer deux années de recherche en collaboration à la Harvard Medical School.

En outre, le fonds de dotation a atteint une juste valeur marchande de 4,5 millions de dollars au 31 mars 2008 (4,3 millions de dollars au 31 mars 2007). Les investissements au sein du portefeuille avaient un rendement effectif moyen de 4,7 %. Le fonds de dotation est présenté au bilan à un coût amorti de 4,3 millions de dollars (4,2 millions de dollars au 31 mars 2007) et non à sa juste valeur.

La valeur intégrale figurant au bilan est celle des placements en actions du CNRC dans des sociétés inscrites à la bourse seulement, puisque ses parts dans des sociétés fermées sont des intérêts, de la fluidité du marché et de la croissance prévue de l'entreprise.

Placements en actions : Dans le cadre de son mandat consistant à promouvoir l'innovation industrielle au Canada, le CNRC aide financièrement des entreprises en leur donnant accès à de l'équipement, à des droits de propriété intellectuelle et à des locaux d'incubation dans ses laboratoires et ses installations de partenariat industriel. Comme ces entreprises n'en sont très souvent qu'à leurs premiers balbutiements, elles n'ont pas la capacité financière d'assumer le coût intégral de l'aide reçue du CNRC. Il arrive donc que le CNRC prenne une participation dans une entreprise en contrepartie de l'aide fournie. Cette manière de procéder aide l'entreprise à survivre à l'étape critique qu'est le développement de sa technologie. La direction n'a pas l'intention de maintenir des placements en actions pour une longue période. Le CNRC envisagera de se dessaisir au moment opportun des placements en actions dans une entreprise en tenant compte

Stocks destinés à la revente : Le CNRC produit un certain nombre de biens qui sont achetés par des clients de l'extérieur, notamment les codes modèles nationaux du bâtiment, des monographies et des matériaux de référence certifiés. Les stocks destinés à la revente, qui sont présentés selon le montant le moins élevé du coût ou de la valeur de réalisation nette, ont diminué de 545 000 \$ (19 %) par rapport aux valeurs de clôture de 2007. Cette baisse est attribuable à l'augmentation de la provision pour désuétude des stocks, qui est passée de 500 000 \$ à 1,1 million de dollars en 2007-2008.



Créances classées chronologiquement

comme suit :

Pour 2007-2008 et 2006-2007, 80 % des créances sont classées à 90 jours ou moins. Le CNRC s'est consacré avec succès à recouvrer ses créances. Le classement chronologique de toutes les créances, avant déduction de la provision pour créances douteuses, au 31 mars 2008 se présente

Les radiations en 2007-2008 se sont élevées à 938 000 \$ (603 000 \$ en 2006-2007), ce qui est peu en regard de la valeur des revenus du CNRC.

L'analyse financière qui suit donne la signification de certains éléments des états financiers, des écarts importants et des tendances financières.

ACTIFS

Montant à recevoir du Trésor : Ce montant représente le montant d'encaisse que le CNRC peut tirer du Trésor fédéral. Il représente donc la somme au comptant pour libérer des obligations, pour laquelle le CNRC a déjà reçu un crédit, ainsi que les revenus reçus mais non dépensés. La diminution de 3,2 millions de dollars enregistrée entre 2006-2007 et 2007-2008 est attribuable à la diminution des revenus disponibles pour emploi dans les exercices ultérieurs.

Créances

Contributions remboursables du PTC PARI-CNRC

Le programme Partenariat Technologique Canada (PTC) PARI-CNRC est administré par le CNRC au nom d'Industrie Canada depuis 1998. Ce programme offre des contributions à remboursement conditionnel aux petites et moyennes entreprises (PME) afin d'appuyer la pré-commercialisation de leurs nouvelles technologies. Ce programme de contributions à remboursement conditionnel exige dans la plupart des cas le remboursement trimestriel des contributions versées en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires brut du bénéficiaire. Ce programme a été aboli le 31 mars 2006, mais les accords déjà conclus seront honorés. Les contributions accordées seront donc versées et le remboursement des contributions continuera d'être exigé au cours de la phase de réduction progressive des activités.

Ce programme appuyait des petites entreprises en démarrage dont l'avenir était souvent tributaire d'une technologie unique. Les entreprises dont la technologie n'a pas réussi à percer le marché ont parfois fermé leurs portes. Toutefois, malgré la nature très risquée de ce programme, le CNRC avait touché au 31 mars 2008 des remboursements s'élevant à approximativement 25 % des contributions versées (20 % en 2007). Avec 280 projets encore administrés, ce pourcentage devrait vraisemblablement augmenter au cours de la prochaine décennie.

Les créances du PTC PARI-CNRC au 31 mars 2008 s'élevaient à 9,9 millions de dollars (10,7 millions de dollars en 2007) avec une provision correspondante pour créances douteuses de 8,3 millions de dollars (7,1 millions de dollars en 2007), ce qui illustre le caractère très risqué de ce programme.

Créances d'exploitation et recouvrements découlant de la vérification du PARI-CNRC

Au 31 mars 2008, les états financiers du CNRC indiquaient un solde des créances de clients externes de 20,9 millions de dollars (19,6 millions de dollars en 2007) et une provision correspondante pour créances douteuses de 1,1 million de dollars (2,2 millions de dollars en 2007). Ce montant représente les créances pour des travaux menés conjointement avec des clients externes ainsi que les créances découlant des résultats de la vérification du PARI-CNRC.

- Initiatives de R-D en génomique : En 2007-2008, le CNRC a demandé l'approbation de renouveler les initiatives de R-D en génomique, qui englobe le CNRC ainsi que cinq autres ministères fédéraux. Le financement total demandé jusqu'en 2010-2011 s'élève à 19,9 millions de dollars.

Devises : Le CNRC procède chaque année à des achats de biens et de services d'une valeur approximative de 55 millions de dollars qu'il régle dans une devise autre que le dollar canadien, ce qui l'expose aux variations du taux de change. La majorité des achats payables en monnaie étrangère sont négociés en dollars américains (89 % en moyenne au cours des cinq dernières années). Grâce au renforcement du dollar canadien au cours de la dernière année, le pouvoir d'achat du CNRC a augmenté d'environ 4,2 millions de dollars américains par rapport à 2006-2007. Si la force du dollar canadien se maintient, le CNRC sera avantagé tandis que toute dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura pour effet de réduire le pouvoir d'achat du CNRC.

L'augmentation du pouvoir d'achat enregistrée en 2007-2008 a par ailleurs été quelque peu contrebalancée par la diminution des recettes en dollars canadiens provenant des ventes à l'étranger. En 2007-2008, le CNRC a touché 34 millions de dollars canadiens sur des ventes de 32,9 millions de dollars américains. En comparaison, en 2006-2007, le CNRC avait eu des recettes de 33,8 millions de dollars canadiens sur des ventes de 29,5 millions de dollars américains.

Dépendance à l'égard des revenus : La nature des activités du CNRC permet à l'organisme de produire des revenus afin de réinvestir dans ses opérations. La dépendance du CNRC à l'égard des revenus venant de sources extérieures ne cesse d'augmenter depuis le début des années 1990. La partie des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'immobilisations du CNRC financées à même ces revenus était d'environ 11 % en 1991-1992. En 2007-2008, ce pourcentage a grimpé pour atteindre un peu plus de 24 %.

En particulier, le CNRC compte des centres de technologie qui dépendent de sources de revenus externes pour financer la plus grande partie de leurs activités. Ce sont notamment le Centre de technologie des transports de surface (CTTS-CNRC) et le Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC). En outre, les deux plus gros instituts du CNRC – l'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) et l'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) dépendent de sources extérieures de revenus pour financer plus de 45 % et de 35 % de leurs activités, respectivement. Tout ralentissement marqué des industries ou des établissements fédéraux que ces groupes appuient aurait des répercussions importantes sur la capacité du CNRC de maintenir ses activités aux niveaux actuels.

Finalement, il importe de souligner que le CNRC doit trouver un point d'équilibre subtil entre la nécessité de fournir les services de recherche qui génèrent les revenus dont il a besoin et la nécessité d'accomplir de la recherche financée par des fonds publics pour se maintenir à la fine pointe de la science, de la technologie et de l'innovation. S'il accorde trop d'importance aux contrats de recherche générateurs de revenus, le CNRC pourrait compromettre sa base de connaissances et de technologies de pointe, ce qui à long terme, diminuera sa capacité de desservir l'industrie et de répondre aux besoins de recherche nationaux dans des domaines cruciaux comme l'énergie, l'environnement, la santé et le bien-être, et les autres domaines prioritaires décrits dans la stratégie du CNRC.

12,9 millions de dollars par année. À court terme, le CNRC a réussi à faire face à ces pressions budgétaires en réduisant ses investissements dans certains de ses programmes.

Pour l'aider à être en mesure de surmonter ces défis, le CNRC met en œuvre depuis 2005-2006 des modifications à sa structure de gouvernance et fait des progrès notables dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise bien ciblée. Afin de continuellement améliorer la planification, l'allocation et la surveillance des ressources, le CNRC a mis en œuvre un processus annuel de planification des activités des IDP en 2007-2008.

Des détails sur les autres facteurs exerçant des pressions sur le budget du CNRC sont fournis ci-dessous.

Financement temporaire : Afin d'assurer une optimisation des ressources, le gouvernement du Canada a adopté une pratique qui consiste à financer les nouvelles initiatives sur une base temporaire. Cette pratique fait en sorte que plutôt que d'accorder au CNRC une augmentation permanente de ses crédits, le gouvernement lui octroie des fonds destinés à certaines initiatives sur une période donnée, avec possibilité de renouvellement. Ce renouvellement est conditionnel au rendement, à l'alignement des programmes sur les priorités et à la disponibilité des fonds.

Même si leur financement n'est pas nécessairement garanti sur une base continue, les nouvelles initiatives approuvées par le gouvernement, comme la création de grappes technologiques dans différentes collectivités du Canada, exigent souvent que le CNRC prenne des engagements continus en ce qui a trait à la construction et l'entretien de nouvelles installations spécialisées et à l'embauche d'employés. Par ailleurs, les collectivités qui appuient ces initiatives et qui parfois, y investissent de l'argent, s'attendent également à ce qu'elles soient maintenues au-delà d'une période de financement précise. Ces défis rendent les activités de planification, de budgétisation et d'exploitation de l'organisme encore plus complexes.

Actuellement, le CNRC compte plusieurs initiatives et projets financés sur une base temporaire, notamment les suivants :

- Initiatives de grappes technologiques : Le CNRC a reçu l'autorisation de dépenser un total de 598 millions de dollars en investissements dans des initiatives de grappes technologiques depuis leur lancement en 1999. Jusqu'ici, le CNRC a dépensé 475 millions de dollars. Le financement de toutes les initiatives de grappes technologiques du CNRC prendra fin en 2009-2010, et le CNRC devra alors demander un appui additionnel du gouvernement fédéral.

- Astronomie : Le financement de la première phase du Plan à long terme pour l'astronomie et l'astrophysique du Canada a pris fin le 31 mars 2007. Depuis cette date, le CNRC en assure le financement intérimaire. Un total de 97,5 millions de dollars sur cinq ans est nécessaire pour la deuxième phase du Plan afin de maintenir la contribution du Canada aux télescopes internationaux et d'assurer la poursuite des projets en cours. L'investissement dans la deuxième phase du Plan pourrait entraîner des obligations d'investissements additionnels à compter de 2010, en fonction des décisions du gouvernement du Canada concernant son futur rôle dans les projets de télescope de trente mètres et de Réseau kilométrique carré.

haute direction du CNRC disposent ainsi d'une l'information fiable sur laquelle ils peuvent baser leurs décisions stratégiques.

Renouvellement des conditions : En 2007-2008, le PARI-CNRC a renouvelé les conditions de son plus important programme de paiements de transfert (72,5 millions de dollars en charges en 2007-2008) pour une période de cinq ans. À ce titre, les petites et moyennes entreprises du Canada continueront de recevoir des contributions technologiques et financières essentielles du CNRC, ce qui accroîtra la capacité du Canada d'innover et de maintenir sa présence sur le marché mondial.

Vérification des bénéficiaires de contributions du PARI-CNRC : En 2007-2008, la vérification effectuée sur un échantillonnage de bénéficiaires de contributions du PARI-CNRC a révélé une amélioration de la conformité aux exigences du programme. En 2007-2008, 87 % des accords de contribution vérifiés ont été certifiés sans réserve. Il s'agit d'une amélioration importante par rapport aux exercices précédents, pour lesquels la proportion des opinions sans réserve était de 54 % en 2006-2007 et de 38 % en 2005-2006. La réussite de cette année est attribuable en bonne partie à la récente mise en œuvre par le PARI-CNRC d'un nouveau cadre de surveillance financière qui incorpore des évaluations de risque avant le commencement de chaque projet et durant sa progression.

COMMENTAIRES ET ANALYSE

RISQUES FINANCIERS ET INCERTITUDES

En tant qu'établissement public de l'administration fédérale, le CNRC finance la majorité de ses dépenses salariales, de ses dépenses de fonctionnement et de ses dépenses en immobilisations au moyen de crédits parlementaires. La portion autre que salariale de ces crédits est fixe et ne comprend aucune mesure d'indexation. En conséquence, le pouvoir d'achat réel du CNRC n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années. L'augmentation des coûts attribuable aux versements tenant lieu d'impôt foncier et aux services publics est particulièrement importante pour le CNRC.

Le CNRC possède et gère 185 immeubles spécialisés d'une superficie globale approximative de 560 140 mètres carrés. Il est aussi propriétaire de systèmes informatiques et d'équipements d'une valeur comptable nette approximative de 197 millions de dollars (203 millions de dollars en 2006-2007). La capacité du CNRC de financer la mise à niveau ou le remplacement de ces éléments d'actifs au moyen de ses crédits actuels est limitée, et il devra donc trouver à cette fin des fonds à l'extérieur de l'organisme.

De plus, depuis 2004, le gouvernement fédéral a annoncé une série de compressions budgétaires touchant tous les ministères dans le cadre de sa stratégie de réalignement et de son initiative visant à accroître son efficacité. Ces compressions ont été durement ressenties par le CNRC et posent à l'organisme toute une série de défis. L'effet cumulatif de ces réductions s'étalant, à ce jour, à 33,3 millions de dollars, auxquelles s'ajoutera une réduction minimum planifiée de

Vérification des états financiers du CNRC : En 2007-2008, les états financiers du CNRC ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor et aux directives de fin d'exercice émises par le Bureau du contrôleur général, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public. Les états financiers du CNRC ont fait l'objet d'une vérification par la vérificatrice générale du Canada, le vérificateur indépendant du gouvernement du Canada. La vérification fournit une assurance supplémentaire quant à l'exactitude et au caractère exhaustif de l'information financière du CNRC; le Conseil et la

collaboration entre les différents secteurs du CNRC.

à l'échelle du CNRC, en aidant la haute direction à cerner les occasions de renforcer la l'information. Enfin, les plans d'activités constituent un véhicule essentiel pour les communications (immobiliers), de planification des ressources humaines et de planification de la technologie de contenu dans les plans d'activités devrait aider le CNRC dans ses efforts de budgétisation et de planification financière, de planification des immobilisations à long terme (y compris les biens CNRC, mais fait également office de principal mécanisme de prise de décisions pour l'attribution des ressources financières (qui relèvent du comité de la haute direction du CNRC). L'information activités non seulement vient appuyer les efforts de planification stratégique à long terme du CNRC, mais fait également office de planification stratégique à long terme du CNRC. Le processus de planification des activités reflète l'évolution des facteurs internes et externes ainsi que les décisions et les priorités actuelles des sciences et de la technologie. Ces plans d'activités seront mis à jour annuellement pour des plans d'activités triennaux alignés sur la stratégie du CNRC, et la stratégie fédérale En 2007-2008, tous les Instituts/Directions/Programmes (IDP) du CNRC ont été enjoins d'élaborer

contrôleur général à l'intention de tous les ministères et organismes fédéraux.

adopté par le CNRC en 2005-2006 par suite des recommandations formulées par le Bureau du sein de l'organisation devant le contrôleur général et l'administrateur général. Le modèle a été termes duquel le chef de la direction financière (CDF) est responsable de la gestion financière au En 2007-2008, le CNRC a progressé dans la mise en œuvre du modèle de gestion financière, aux

budget du CNRC.

à long terme du CNRC; et les autres questions susceptibles d'avoir un impact important sur le initiales: la situation financière découlant des plans pluriannuels du CNRC; le plan d'investissement stratégiques pour l'examen du budget de l'exercice en cours, y compris les allocations budgétaires d'administration assumera donc la responsabilité de la prestation de conseils financiers d'incorporer davantage de commentaires en matière de gestion financière stratégique. Le conseil En 2007-2008, une mise à jour sur le rôle du Conseil a été approuvée par les membres en vue

rehausser la qualité de la gestion et à la Stratégie du CNRC.

Gouvernance : Le CNRC a continué de mettre en œuvre un certain nombre de projets pour améliorer ses méthodes de gouvernance, conformément à l'objectif global du gouvernement de

- Le CNRC a amorcé une évaluation des installations, de l'équipement et de la technologie de infrastructures et de cerner les possibilités de gains en efficience.
- Le CNRC a lancé un Groupe central des activités commerciales pour aider le CNRC à mieux répondre aux besoins de ses clients.

la stratégie fédérale en S-T.

efficacement les priorités de programme du CNRC et les priorités et orientations définies dans l'organisation et a réaménagé ses ressources organisationnelles en vue d'appuyer plus

- Le CNRC a mis en œuvre un nouveau processus de planification des activités à l'échelle de révéant un intérêt national sur les plans social et économique.
- tierces parties à l'appui des programmes nationaux du CNRC et des secteurs industriels clés
- Pour promouvoir la collaboration, le CNRC a commencé à établir des relations avec des émergence.
- fondamentale et d'autres de recherche appliquée dans ce domaine stratégique en pleine matériaux de pointe à l'échelle du CNRC. Cette initiative comprend des activités de recherche en nanotechnologie à l'échelle du CNRC et élaboré le plan d'une initiative dans le secteur des
- Guidé par les principes de base de la stratégie fédérale en S-T, le CNRC a lancé une initiative secteurs cibles pour la R-D.
- le CNRC et Agriculture et Agroalimentaire Canada), qui comprend des propositions de le CNRC a créé un Programme national sur les bioproduits (qui sera mené conjointement par sciences de la vie et conformément à l'un des principes de base de la stratégie, le partenariat, Pour positionner le Canada à l'avant-garde d'importants développements en santé et en
- ciblent les priorités de recherche énoncées dans la stratégie fédérale en S-T.
- Ces secteurs revêtent une importance économique pour le Canada et les plans élaborés construction, technologies de l'information et des communications, fabrication et matériaux).
- initiaux pour quatre des secteurs industriels clés désignés du CNRC (aérospatial, Pour contribuer à la création d'un avantage entrepreneurial, le CNRC a élaboré des plans

l'exercice :

stratégie fédérale en S-T. Voici quelques-unes des principales réalisations accomplies au cours de stratégie, intitulée *La science à l'œuvre pour le Canada*, et a ainsi contribué à l'avancement de la

Stratégie 2006-2011 du CNRC : Le CNRC a poursuivi en 2007-2008 la mise en œuvre de sa

FAITS SAILLANTS NON FINANCIERS

l'organisme.

Les immobilisations du CNRC constituent l'élément le plus important des actifs non financiers de financiers (612 millions de dollars), desquels il faut déduire sa dette nette (71 millions de dollars). les Canadiens dans le futur. L'avoir du Canada détenu par le CNRC se compose de ses actifs non (financières et non financières) que le CNRC utilisera pour fournir des services inestimables pour 31 mars 2008 (544 millions de dollars au 31 mars 2007), ce qui illustre les ressources nettes **Avoir du Canada** : L'avoir du Canada détenu par le CNRC s'élevait à 541 millions de dollars au

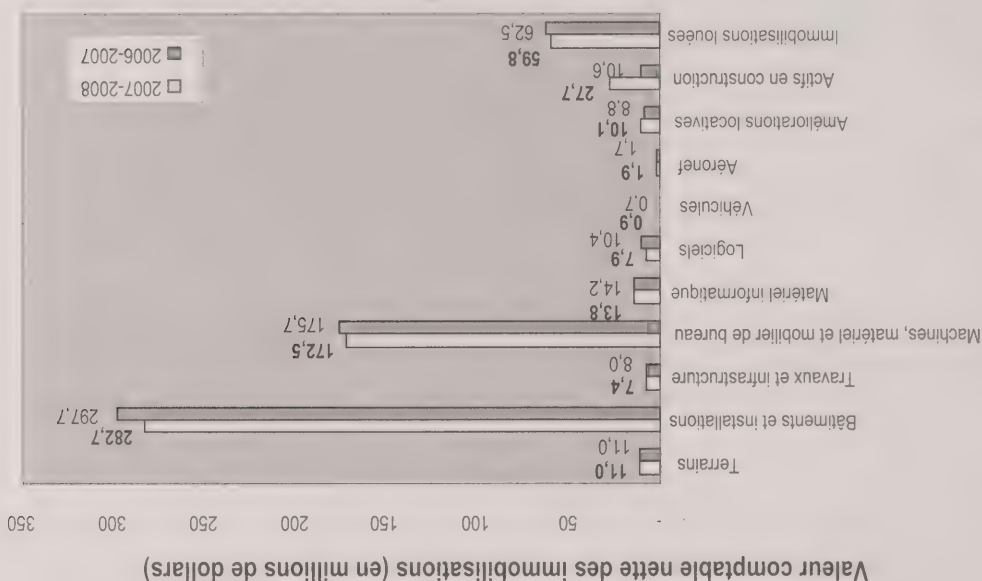
les dépenses en capital.

CNRC en 2007-2008 ont couvert entièrement les dépenses supplémentaires du CNRC, y compris 1,4 %. En outre, la diminution de la dette nette pour l'année en cours indique que les revenus du nette signifie que les besoins futurs du CNRC en matière de production de revenus ont diminué de une baisse de 1 million de dollars par rapport à l'exercice précédent. La diminution de la dette (*actifs financiers moins passifs*) a atteint 71 millions de dollars au 31 mars 2008, ce qui représente nécessaires pour payer des transactions et des événements passés. La dette nette du CNRC

Dettes nettes : La position de la dette nette du gouvernement s'appelle souvent les « futures obligations de revenus » parce que cet indicateur fournit une mesure des futurs revenus

Stocks destinés à la vente et à la consommation : Les stocks destinés à la vente (2,3 millions de dollars) et les stocks destinés à la consommation (2,4 millions de dollars) présentent le futur potentiel de prestation de services du CNRC. Les stocks destinés à la consommation représenteront les stocks qui seront utilisés à l'intérieur par le CNRC pour administrer ses programmes de recherche, et les stocks destinés à la vente sont présentés

Créances : Le CNRC a en permanence un montant important de créances étant donné qu'il finance une grande partie de ses dépenses de fonctionnement et d'investissement au moyen de revenus de sources externes. Au 31 mars 2008, les créances du CNRC s'élevaient à 27,4 millions de dollars (contre 26,9 millions de dollars au 31 mars 2007).



Immobilisations : En 2007-2008, le CNRC a acquis ou construit pour 60,9 millions de dollars en immobilisations, ce qui porte à 596 millions de dollars la valeur comptable nette de ses immobilisations. L'infrastructure du CNRC est un élément essentiel à l'exécution de son mandat et, à ce titre, l'organisme doit constamment réinvestir dans ses immobilisations. Comme le montre le diagramme suivant, les principales dépenses d'investissement du CNRC portent sur les bâtiments et les installations de recherche ainsi que sur les machines et le matériel. Ensemble, ces immobilisations représentent plus de 75 % des investissements en capital.

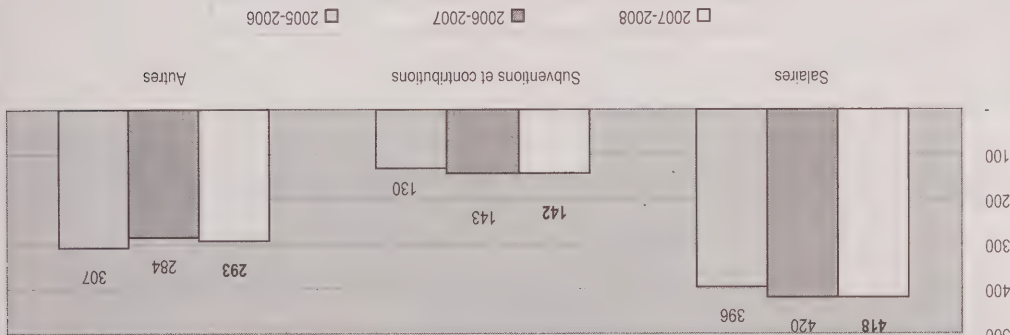
70 % du total. Les actifs suivants sont décrits pour mettre en évidence l'activité du CNRC avec ses clients des secteurs public et privé.

complémentaires aux états financiers. Les frais relatifs au personnel constituent le facteur de coûts le plus important pour le CNRC. Les salaires et les avantages sociaux futurs ont diminué, étant de 418 millions de dollars en 2007-2008 contre 420 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les hausses normales de salaire pour 2007-2008 sont principalement compensées par une charge exceptionnelle en 2006-2007 s'élevant à 11,6 millions de dollars, attribuable au règlement en matière d'équité salariale intervenu avec l'Association des employés du Conseil de recherches, montant versé à titre de compensation des gains perdus et des intérêts courus à tous les employés admissibles entre le 1^{er} avril 1989 et le 31 mars 1999, ainsi qu'au paiement des salaires rétroactifs découlant de la signature de trois conventions collectives.

De plus, les charges au titre des salaires et des avantages sociaux futurs englobent les charges liées à un exercice de réalignement qui a été réalisé en 2007-2008. Cet exercice, bien que difficile, a été mené à bien en vue de mieux aligner les ressources sur la stratégie du CNRC et de mieux positionner l'organisme pour l'avenir.

■ **Subventions et contributions** : Les subventions et les contributions sont demeurées relativement stables en 2007-2008. Le CNRC a versé des contributions nettes totales de 142 millions de dollars en 2007-2008, par rapport à 143 millions de dollars en 2006-2007. Les contributions nettes du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) (80,6 millions de dollars) et les contributions au laboratoire de TRIUMF pour la recherche en physique nucléaire et en physique des particules (51,5 millions de dollars) représentent 93 % des contributions apportées par le CNRC dans l'exercice financier en cours. Les contributions versées par l'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC) pour soutenir les télescopes internationaux (9,2 millions de dollars) représentent plus de la moitié des subventions et contributions restantes.

Charges du CNRC (en millions de dollars)



ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

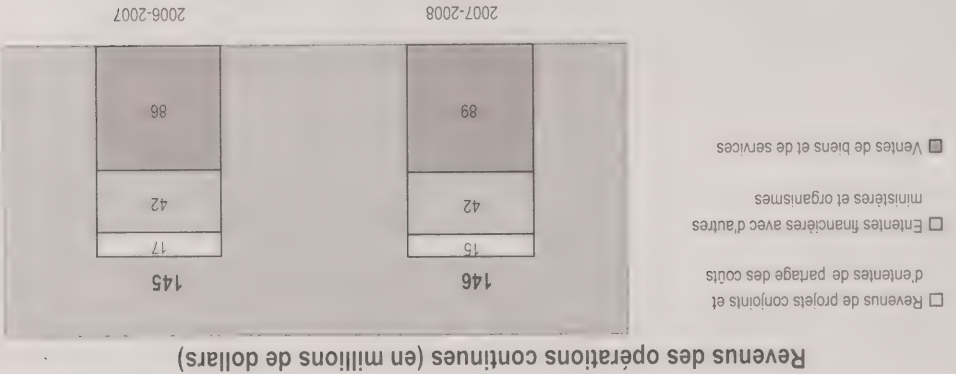
Actifs : Les actifs totaux du CNRC dénotent sa capacité future de fournir des services pour les Canadiens. Au 31 mars 2008, les actifs totaux du CNRC se chiffraient à 851 millions de dollars. Les immobilisations, qui constituent l'élément le plus important des actifs du CNRC, représentent

FAITS SAILLANTS DE 2007 - 2008

FAITS SAILLANTS FINANCIERS

ÉTAT DES RÉSULTATS

Revenus : Il est important pour le CNRC de générer des revenus, non seulement pour financer ses dépenses de fonctionnement et ses dépenses en immobilisations, mais aussi parce que ces revenus sont, dans une certaine mesure, révélateurs de la valeur des services fournis par le CNRC à ses clients et collaborateurs. Le CNRC a affiché des revenus de 155 millions de dollars en 2007-2008. Bien que le revenu total ait diminué par rapport aux 170 millions de dollars enregistrés en 2006-2007, la réduction n'est pas due aux opérations continues mais plutôt à des transactions exceptionnelles. Les ventes de biens et de services, les revenus des ententes financières avec d'autres ministères à l'exclusion des ajustements de revenu liés au programme Partenariat technologique Canada (PTC), et les revenus de projets conjoints et d'ententes de partage des coûts se sont chiffrés à 146 millions de dollars en 2007-2008, par rapport à 145 millions de dollars en 2006-2007.



De plus amples détails sur des composantes du revenu sont fournis dans la section « Analyse financière ».

Charges : Au cours des trois derniers exercices, les charges totales du CNRC n'ont augmenté que légèrement. En fait, elles n'ont augmenté que de 2,3 % depuis 2005-2006. De plus, les principales composantes des charges du CNRC sont demeurées stables, comme le montre le diagramme ci-après. Les deux catégories de charges suivantes sont de la plus haute importance pour le CNRC. tant du point de vue de la recherche que du point de vue des coûts et représentent 66 % des dépenses totales. Les autres variations significatives de charges sont expliquées dans la section « Analyse financière ».

■ **Personnel :** Les coûts associés aux salaires et aux avantages sociaux futurs représentent 49 % des charges totales du CNRC, telles que présentées en détail dans les Notes

COMMENTAIRES ET ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS

INTRODUCTION

Les commentaires et l'analyse des états financiers (CAEF) qui suivent devraient être lus de concert avec les états financiers vérifiés et les notes complémentaires du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) pour l'exercice financier ayant pris fin le 31 mars 2008.

La responsabilité de la préparation des CAEF incombe à la direction du CNRC. Ils ont été préparés conformément à l'Énoncé de pratiques recommandées dans le secteur public (PR-1).

Les CAEF ont pour objet de fournir de l'information et des explications qui permettent au lecteur de mieux saisir la situation financière et les résultats d'exploitation du CNRC, tout en démontrant la responsabilité de l'organisme à l'égard de ses ressources. D'autres données de rendement sont publiées dans le Rapport ministériel sur le rendement du CNRC de 2007-2008.

Les présents CAEF comprennent deux volets : « Faits saillants » et « Commentaires et analyse ». Tous les montants présentés dans le présent document sont libellés en dollars canadiens, sauf mention contraire.

Note spéciale concernant les déclarations prospectives

Les mots « estimer », « fera », « avoir l'intention de », « devrait », « prévoir » ainsi que les expressions similaires et les verbes portant la marque du futur sont utilisés dans le contexte des déclarations prospectives. Ces énoncés reflètent des hypothèses et des attentes du CNRC fondées sur son expérience et sa perception des tendances et de la conjoncture actuelle. Même si le CNRC estime que les attentes exprimées dans ces déclarations prospectives sont raisonnables, elles pourraient ne pas se concrétiser et par conséquent, les résultats réels du CNRC pourraient être substantiellement différents des attentes exprimées dans les présents CAEF. Plus particulièrement, les facteurs de risque décrits à la section « Risques financiers et incertitudes » du présent rapport pourraient faire en sorte que les résultats réels ou les événements soient considérablement différents de ceux envisagés dans les déclarations prospectives.

Tableau 3-6 : Renseignements sur les dépenses de projets

Des renseignements supplémentaires sur les dépenses de projets du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-7 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Des renseignements supplémentaires sur les programmes de paiements de transfert du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-8 : Initiatives horizontales

Des renseignements supplémentaires sur les initiatives horizontales du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-9 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations

Des renseignements supplémentaires sur les réponses du CNRC aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-10 : Vérifications et évaluations internes

Des renseignements supplémentaires sur les vérifications et les évaluations internes du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-11 : Politique sur les voyages

Des renseignements supplémentaires sur les politiques sur les voyages du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-2 : Postes votés et législatifs (en millions de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget			2007-2008
		principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles totales

55	Dépenses de fonctionnement	365,7	395,0	445,4	422,9
60	Dépenses en immobilisations	41,3	47,0	47,2	45,1
65	Subventions et contributions	144,0	145,9	152,1	148,1
(L)	Engagement des revenus tirés des activités conformément à la <i>Loi sur le Conseil national de recherches</i>	75,4	75,4	162,7	96,8
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	46,2	48,9	57,7	57,7
(L)	Engagement du produit de la vente des biens de la Couronne			0,7	0,7
(L)	Honoraires des agences de recouvrement			0,0	0,0
Total		672,4	712,3	865,8	771,1

Nota

- Certains chiffres ayant été arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 3-3 : Sources des revenus disponibles

Des renseignements supplémentaires sur les sources des revenus disponibles se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-4 : Besoins en ressources par direction ou secteur

Des renseignements supplémentaires sur les ressources par direction ou secteur se trouvent à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-5a : Frais d'utilisation

Des renseignements supplémentaires sur les frais d'utilisation du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-5b : Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation

Des renseignements supplémentaires sur les politiques sur les normes de service pour les frais d'utilisation du CNRC se trouvent à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fr.asp>.

Tableau 3-1 : Comparaison des dépenses prévues aux dépenses réelles, y compris les ETP (en millions de dollars)						
Activité de programme	2006		2007		2007-2008	
	Dépenses réelles 2005-2006	Dépenses réelles 2006	Dépenses réelles 2006-2007	Budget principal des dépenses ⁽¹⁾	Dépenses prévues	Autorisations totales
Recherche et développement	519,1	530,0	459,5	492,3	636,4	549,9
Soutien technologique et industriel	215,8	212,0	212,9	220,0	229,4	221,1
Total	734,9	742,0	672,4	712,3	865,8	771,1
Moins : Dépenses des revenus tirés des activités conformément à l'alinéa 5(1)e) de la Loi sur le CNRC	(85,2)	(55,6)	(75,4)			(96,8)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	25,0	27,6		25,6		25,1
Coût net pour le ministère	674,7	714,0	662,5			699,4
Equivalents temps plein (ETP)						
	4 155	4 191	4 044			4 280

Nota

- (1) Les revenus disponibles et les régimes d'avantages sociaux des employés figurent déjà dans le total du Budget principal des dépenses.
- (2) Les services reçus à titre gracieux comprennent habituellement les locaux fournis par TPSCG, la part des primes d'assurance des employés payée par l'employeur, les services de vérification reçus du BVG, les services d'administration de la paie fournis par TPSCG, l'indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement social Canada et les services reçus du ministère de la Justice Canada (voir le tableau 3-4).

Certains chiffres ayant été arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Ressources du CNRC

technologies liées aux énergies de remplacement, comme les piles à combustible et l'hydrogène, et contribue à l'élaboration de méthodes de fabrication perfectionnées et efficaces dans les secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale. Les activités de R-D axées sur les océans et la biomédiation contribuent également à un environnement durable sain pour les Canadiens et pour le monde entier. Le CNRC participe à l'amélioration de la santé des Canadiens par ses activités de R-D visant la découverte de produits nutraceutiques ou pharmaceutiques et l'élaboration de protocoles diagnostics et thérapeutiques novateurs. Le recours à certaines plantes afin d'améliorer la santé est un domaine en pleine croissance et les recherches du CNRC aident les entreprises canadiennes qui souhaitent s'engager sur cette voie.

Section III – Renseignements supplémentaires

Lien entre le CNRC et les domaines de résultats visés par le gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation des technologies et au soutien industriel					
Activité de programme	Dépenses réelles en 2007-2008 (en millions de dollars)		les domaines de résultats visés par le gouvernement du Canada		
	Budgétaires	Non budgétaires	Totales	Une économie novatrice axée sur le savoir	Recherche et développement
	549,5		549,5	Forte croissance économique	Soutien technologique et industriel
	221,6		221,6		

L'activité de programme Recherche et développement du CNRC contribue à une économie novatrice axée sur le savoir en lançant des projets de recherche scientifiques et industriels, en contribuant à ces projets ou en assurant leur promotion. Le CNRC est au sein de l'administration fédérale le principal fournisseur de services de recherche et le plus important dépositaire des installations de recherche fédérales. Il mène des projets de R-D d'avant-garde qui appuient la croissance de l'industrie canadienne et trouve des solutions aux problèmes nationaux que sont la santé, les changements climatiques, l'environnement, les sources d'énergie propre etc. Le CNRC répertorie les possibilités de projets scientifiques et technologiques au Canada et adapte ses activités scientifiques en recherche et développement de manière afin de mieux répondre aux priorités et aux besoins nationaux.

L'activité de programme Soutien technologique et industriel du CNRC contribue au dynamisme économique grâce à l'aide qu'elle apporte à l'industrie et à la commercialisation. Le CNRC procure aux entreprises canadiennes un accès au savoir et à des technologies à la fine pointe grâce à des accords de collaboration et à des partenariats, et à des possibilités de commercialisation de produits et services en obtenant sous licence le droit d'utiliser les technologies brevetées du CNRC. Ces technologies à la fine pointe du progrès ouvrent de nouveaux marchés aux entreprises canadiennes et leur procurent un avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux. Une économie intérieure forte bénéficie à tous les Canadiens.

De plus, le CNRC contribue indirectement aux domaines de résultats suivants établis par le gouvernement du Canada : un environnement propre et sain et des Canadiens en santé. La gérance de l'environnement est assurée par des politiques publiques et repose sur une certaine capacité technologique. Le CNRC procède donc à des recherches de pointe dans le domaine des

Le CNRC dirige aussi conjointement avec Industrie Canada un effort interministériel visant à passer en revue les politiques fédérales de gestion de la propriété intellectuelle. Cette initiative avait été annoncée au moment du lancement de la stratégie fédérale en S-T. Deux études préliminaires, un examen de la documentation et un relevé des politiques et pratiques de gestion de la PI applicables à l'ensemble de l'administration fédérale et de celles particulières à certaines organisations ont pris fin en mars 2008. Le rapport final, qui comprendra des recommandations sur les enjeux clés et les possibilités, devrait être déposé à l'automne 2008.

industriels clés pour le CNRC, s'assurant que les activités de planification en 2007-2008 avaient reçu toute l'attention du secteur et du marché visés pour répondre de manière satisfaisante aux besoins des clients et pour saisir les débouchés. À la fin de la période de référence, le succès du projet pilote a été reconnu, ce qui a culminé par la création à titre permanent du Groupe central des activités commerciales (GCAC).

Améliorer la gestion de la propriété intellectuelle du CNRC – Résultats attendus 1, 3, 5 et 6. S'appuyant à la fois sur une étude comparative des pratiques exemplaires en matière de gestion de la propriété intellectuelle (PI) effectuée en 2003 et sur les résultats du Projet d'examen des activités (décrit précédemment), le CNRC a continué de renforcer la gestion de sa propriété intellectuelle. Cette tâche a été la priorité du GCAC créée dans le cadre d'un projet pilote. Il a lancé avec succès un projet d'examen des procédures de divulgation des inventions du CNRC, tant à des fins de protection de la PI que pour maintenir leur brevetabilité. Les instituts du CNRC ont utilisé les résultats de ce projet pour orienter leurs stratégies de recherche, de protection et de commercialisation. En outre, le GCAC a offert des services d'évaluation technologique et accru l'accès aux outils de recherche sur le marché à tous les instituts du CNRC. Des projets conjoints avec l'ICIST-CNRC ont été mis en œuvre afin d'aider les clients du CNRC à procéder à des études de marché et à des examens de brevets. Les activités ont plus précisément consisté à accorder une attention plus soutenue à la PI de grande valeur, à accroître le recours aux évaluations technologiques, à améliorer la qualité et le nombre des outils d'étude des marchés et à adopter les meilleures pratiques et outils utilisés dans le monde.

Contribution aux efforts interministériels à l'appui de la stratégie fédérale en S-T – Résultats attendus 1, 4 et 6. Le CNRC participe activement à l'effort interministériel de mise en œuvre de la nouvelle stratégie fédérale en S-T. Le CNRC participe aux travaux du Comité des sous-ministres adjoints (SMA) sur les sciences et la technologie, qui s'occupe de coordonner dans l'ensemble de l'administration fédérale les activités scientifiques et technologiques, et à qui il incombe par ailleurs de coordonner la mise en œuvre de la stratégie fédérale en S-T et d'en suivre les progrès. Le CNRC est aussi membre du sous-comité au niveau de directeur général que le Comité des SMA sur les sciences et la technologie a créé et de la plupart des 11 groupes de travail établis pour s'attaquer à des engagements précis formulés dans la stratégie. Le CNRC dirige les travaux de deux de ces groupes de travail.

À la tête des deux groupes de travail en question, le CNRC accomplit des progrès intéressants dans la mise en œuvre d'un plan élaboré en collaboration avec le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et la Banque de développement du Canada (BDC) qui vise à concrétiser un des engagements de la stratégie fédérale en S-T, soit l'harmonisation des programmes et activités des trois organisations. Parmi les progrès cruciaux accomplis à ce jour, mentionnons que le CNRC a mis la dernière main au plan d'action, a créé une structure de gouvernance chapeauté par un comité directeur, a créé un groupe de travail et comités régionaux de « rayonnement », a regroupé dans des locaux communs des employés des trois organisations, a sensibilisé les employés de chaque organisation aux programmes des autres, et a lancé des projets pilotes de vérification préalable commune. Des travaux seront entrepris en 2008 pour réfléchir à la manière dont cet exercice d'harmonisation pourrait être élargi à d'autres organismes fédéraux.

continue à rationaliser sa démarche en matière de gestion de la propriété intellectuelle et de

transfert des technologies.

Bâtir la capacité d'innovation des PME – Résultats attendus 1, 4 et 5. Depuis sa création, il y a près de 60 ans, le PARI-CNRC offre une aide aux PME canadiennes. Il a élargi son objectif stratégique de départ, qui se limitait aux transferts de technologies, et qui consiste aujourd'hui à accroître la capacité d'innovation des PME canadiennes. Aujourd'hui, le PARI-CNRC offre aux PME axées sur la technologie des services complets d'aide à l'innovation dans pratiquement tous les secteurs essentiels au développement économique actuel et futur du Canada et contribue ainsi à la création d'un avantage entrepreneurial pour les entreprises canadiennes. Les PME qui s'engagent dans des activités de R-D hautement risquées et technologiquement avancées se heurtent à des difficultés dont la complexité va croissant. Le PARI-CNRC a aidé ces PME à vocational technologique à croître et à devenir plus concurrentielles. Il y arrive en accélérant leur croissance, en multipliant le nombre de PME capables de commercialiser leurs propres produits, services et méthodes, en aidant les PME à conclure des accords internationaux pour le développement conjoint de technologies et en offrant des débouchés internationaux aux clients qui sont à la recherche de savoir pour faire progresser leurs projets de R-D.

Dans le rapport de l'évaluation des retombées du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC publié en 2007⁸ on indiquait que : « Les entreprises clientes du PARI-CNRC ont affiché une croissance à la fois relative et réelle. Au cours de la période d'évaluation [les cinq années allant de 2002-2003 à 2006-2007], les entreprises clientes ont vu leurs ventes grimper de plus de 28 %, leurs effectifs augmenter de 30 % et la valeur de leurs actifs s'apprécier de 15 % en moyenne... En contribuant au renforcement de la capacité de recherche et de développement, à la croissance globale des PME, à la commercialisation de nouveaux produits, services et procédés, ainsi qu'à la création de nouvelles connaissances et de propriété intellectuelle, le PARI-CNRC a réussi à stimuler l'innovation au sein des PME canadiennes et dans tout le pays. »

Offrir une aide à la commercialisation complète, y compris des services de transfert de technologies et de gestion de la propriété intellectuelle – Résultats attendus 1, 3 et 6. En 2006-2007, le CNRC a entrepris un examen approfondi de l'ensemble de ses programmes, politiques et pratiques de soutien industriel dans le cadre du Projet d'examen des activités. Ce projet a été lancé pour s'assurer que le CNRC était bien placé et bien équipé pour mener auprès de sa clientèle les activités décrites dans la stratégie du CNRC, *La Science à l'œuvre pour le Canada*, ce qui est conforme à la stratégie fédérale en S-T. Voici quelques-unes des recommandations qui ont découlé du Projet d'examen des activités : travailler de plus en plus sur une base sectorielle; accroître la capacité du CNRC de développer des technologies pertinentes pour l'industrie et de les commercialiser; et s'assurer que les activités internes du CNRC facilitent la tâche des instituts et des programmes consistant à desservir la clientèle. Les recommandations préoyaient également la création du Groupe central des activités commerciales.

Groupe central des activités commerciales – Résultat attendus 1, 5 et 6. Au début de 2007, le Comité de la haute direction du CNRC a approuvé les recommandations issues du Projet d'examen des activités, y compris l'élargissement expérimental pendant un an des activités du Groupe central des activités commerciales. Ce groupe élargi a offert un soutien aux secteurs

Life Sciences Fund. Une capacité d'incubation a été établie au sein de la grappe, ce qui a permis à des entreprises en démarrage et à des entreprises aux premières étapes de leur développement de s'installer dans un environnement d'incubation formel. Koven technologies Inc. (un partenaire de l'IP1 de l'IBD-CNRC) a reçu la marque CE, la commercialisation de son dispositif de pontage *in situ* ayant été approuvée en Europe. Kent Imaging Inc. (une entreprise dérivée des activités de l'IBD-CNRC), qui produit un appareil de spectroscopie proche infrarouge (NIR) à des fins d'imagerie biomédicale, a été sélectionnée pour exposer son produit à la Minnesota Life Sciences Alley et a ainsi attiré l'intérêt des investisseurs. Fermion Inc. (un partenaire de l'IP1 de l'IBD-CNRC), qui a produit un dispositif de détection, a gagné le prix du Business of Science Competition en octobre 2007 et pris la vedette à la foire Worlds Best Technology 2008 au Texas.

- **Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (Ontario)** – Cet établissement issu d'un partenariat entre le CNRC, la province de l'Ontario et l'Université Carleton offre des services de fabrication et de prototypage en plus de mettre à la disposition des entreprises en photonique de l'ensemble du pays ses compétences et de leur offrir ses conseils, donnant ainsi un excellent exemple des moyens qui, concrètement, peuvent être mis en œuvre par les organismes relevant des différents ordres de l'administration publique et les universités pour favoriser le transfert et la commercialisation des technologies. Au cours de la période de référence, le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFP) a terminé la mise à jour de son ébauche de carte routière technologique, définissant les matériaux et les genres de dispositifs nécessaires pour harmoniser ses activités à celles des cinq secteurs prioritaires pour le Canada (technologie de l'information et des communications, énergie et éclairage, biomedecine et santé, défense et sécurité, espace et environnement). Cinq ateliers réussis sur les activités du sous-secteur de la photonique ont été donnés un peu partout au pays. Ces ateliers portaient respectivement sur l'utilisation de la photonique en fabrication (Toronto), sur la photonique et les TIC (Ottawa), sur les applications de la photonique en matière de défense et de sécurité (Montréal), sur les applications de la photonique dans le secteur de l'énergie et de l'environnement (Edmonton) et sur la photonique dans les sciences de la vie et la biotechnologie (Toronto). Par ailleurs, le CCFP-CNRC a collaboré avec le Consortium photonique du Canada (CPC), amenant les entreprises canadiennes du secteur de la photonique à se pencher sur l'état actuel de la photonique au Canada, sur ses retombées économiques et sur sa place à l'intérieur de la communauté internationale de la photonique.

Un soutien industriel intégré qui engage les principaux intervenants – Résultats attendus 1, 2, 3, 4 et 6. À l'appui de la priorité accordée par le gouvernement du Canada aux efforts de commercialisation, le portefeuille du STI du CNRC a travaillé en étroite collaboration avec celui de la recherche et du développement du CNRC en vue d'améliorer les résultats des efforts de commercialisation. Ces efforts ont consisté à céder des technologies sous licences, à offrir des services d'aide à la précommercialisation, des services de mentorat et des services d'information et d'intelligence aux entreprises canadiennes, à donner aux entreprises canadiennes un accès aux réseaux nationaux et internationaux cruciaux, à diffuser le savoir et les compétences et à aider les entreprises à créer de nouveaux produits ou de nouvelles technologies, ou les deux. En outre, il a collaboré avec des partenaires clés à la mise en place d'initiatives stratégiques visant à accélérer et à accroître la compétitivité et la commercialisation des nouvelles technologies. Le portefeuille du STI a également contribué à alimenter la croissance et la capacité d'innovation des PME et a

réalisé un certain nombre d'accomplissements impressionnants au cours de la période de référence et a démontré la forte capacité des grappes d'accélérer et d'améliorer la commercialisation des fruits de la recherche scientifique. IMRIS, une entreprise dérivée de l'IBD-CNRC a lancé avec succès en novembre 2007 son premier appel public à l'épargne à la Bourse de Toronto (TSX), réussissant à lever 40 millions de dollars. Il s'agissait du plus important premier appel public à l'épargne de l'histoire canadienne dans le secteur des dispositifs médicaux. IMRIS a poursuivi sa forte croissance, gonflant son effectif de plus de 100 personnes et atteignant une capitalisation boursière de plus de 120 millions de dollars. Un autre membre de la grappe, la société Intelligent Hospital Systems, a également reçu 7,6 millions de dollars de financement de Capital de risque BDC, Wellington West et Western

•

Favoriser une plus grande participation et un engagement plus marqué des partenaires au sein des grappes – Résultat attendus 1, 2, 3 et 5. En 2007-2008, le CNRC a effectué le suivi sur les résultats obtenus et sur les leçons tirées des évaluations de ses initiatives de développement de grappes.

Grâce à ce savoir, le CNRC est en mesure de cibler ses efforts de manière stratégique de manière à amplifier les retombées de ses investissements et à améliorer les résultats sur le plan de la commercialisation.

- de mieux comprendre les besoins des régions en matière d'innovation;
- de convaincre les chefs de file de l'industrie de réfléchir aux meilleurs moyens d'offrir des services et un soutien à l'échelle nationale;
- d'assurer concrètement la prestation de services de R-D et de commercialisation adaptés aux régions qui combleront les besoins du secteur privé.

Développer une plate-forme pour l'application à l'échelle régionale des initiatives nationales – Résultats attendus 1, 3, 4 et 6. En créant des réseaux régionaux qui unissent des grappes d'entreprises et d'autres intervenants, le CNRC s'assure que ses programmes nationaux de R-D et de commercialisation sont accessibles et demeurent pertinents à l'échelle régionale. Globalement, les initiatives de développement de grappes du CNRC procurent des avantages au Canada en fournissant à l'organisation la capacité :

¹ En raison de l'augmentation de la demande, l'institut a mis des locaux additionnels à la disposition des entreprises.
² Les locaux précédemment désignés comme des locaux de l'IPi de Victoria ont été attribués à des équipes travaillant à la réalisation du PLT (IHA-CNRC).
³ Des locaux additionnels ont été attribués au Okanagan Research and Innovation Centre (ORIC) (IHA-CNRC).
⁴ À la suite d'une erreur de calcul, la superficie totale des IPi avait été établie à 30 448 mètres carrés dans le Rapport sur le rendement 2006-2007. La superficie totale exacte aurait dû plutôt être de 30 458 mètres carrés.

Emplacement	Superficie totale (en m ²)	Statut	Date d'achèvement	Pourcentage de la superficie occupée	Total
					30 458 ⁴
14 Institut de recherche aérospatiale (Montréal, Québec)	929	en exploitation	2006-07	13 %	2 700
15 Centre d'innovation de l'INN (Edmonton, Alberta)		en exploitation	2007-08	23 %	

(Colombie-Britannique) a été sélectionné au cours des dernières années au nombre des 10 endroits les plus intéressants à visiter en famille par le guide vacances de Victoria.

Avantage entrepreneurial

Favoriser l'expansion du réseau d'installations de partenariat industriel (IPI) – Résultats attendus 1, 2 et 4. À l'appui de ses activités de développement de grappes technologiques, le CNRC a continué de développer, de construire et d'assurer le fonctionnement d'installations de partenariat industriel (IPI) partout au Canada. Ces installations uniques constituent un excellent terrain pour la recherche conjointe et l'incubation de nouvelles entreprises et d'entreprises dérivées. Elles servent également de ressources communautaires, permettant aux nouvelles entreprises d'accéder à des services de mentorat, de financement de l'innovation et de veille technologique concurrentielle et créant ainsi un avantage entrepreneurial et un avantage du savoir. En 2007-2008, le CNRC comptait sur un réseau de 15 IPI un peu partout au pays dans lesquelles étaient regroupées 140 entreprises en incubation. Avec l'ajout d'une nouvelle installation à Edmonton en 2007-2008, la superficie totale des locaux mis à la disposition des entreprises dans les IPI est maintenant de 30 458 mètres carrés.

Tableau 2-2 : Installations de partenariat industriel du CNRC – Ouvertes et planifiées

Emplacement	Superficie totale (en m²)	Statut	Date d'achèvement	Pourcentage de la superficie occupée
1 Institut des technologies océaniques (St. John's, Terre-Neuve)	441	en exploitation	2003-04	100 %
2 Institut des biosciences marines (Halifax, Nouvelle-Écosse)	1 036	en exploitation	2004-05	85 %
3 Institut de technologie de l'information (Fredericton, Nouveau-Brunswick)	627	en exploitation	2002-03	88 %
4 Institut de recherche en biotechnologie (Montréal, Québec)	9 800	en exploitation	1997-98	92 %
5 Institut des matériaux industriels (Boucherville, Québec)	2 180	en exploitation	2003-04	61 %
6 Installation de partenariat industriel du CNRC, édifice M-50 (Ottawa, Ontario) (partagée par plusieurs instituts)	1 604	en exploitation	1998-99	96 %
7 Installation de partenariat industriel du CNRC, édifice M-23A (Ottawa, Ontario) (partagée par plusieurs instituts)	297	en exploitation	2004-05	63 %
8 Installation de partenariat industriel du 100, Sussex (Ottawa, Ontario), (partagée par plusieurs instituts)	509	en exploitation	2003-04	138 % ¹
9 Institut du biodiagnostic (Winnipeg, Manitoba)	1 194	en exploitation	2005-06	70 %
10 Institut de biotechnologie des plantes (Saskatoon, Saskatchewan)	7 314	en exploitation	2002-03	100 %
11 Institut d'innovation en piles à combustible (Vancouver, Colombie-Britannique)	1 209	en exploitation	1999-2000	95 %
12 Institut Herzberg d'astrophysique (Penticton, Colombie-Britannique) ²	1413	en exploitation	2001-02	59 %
13 Institut des sciences nutritionnelles et de la santé (Charlottetown, île-du-Prince-Édouard)	477	en exploitation	2006-07	83 %

Avantage humain

Les spécialistes des Services d'information et d'intelligence trouvent, filtrent et analysent l'information, répondant ainsi à un besoin croissant et crucial des entrepreneurs canadiens en cette ère de surabondance de l'information où les innovations se succèdent à un rythme infernal et où la concurrence internationale est féroce. En 2007-2008, 19 500 recherches de documentation, analyses de brevets, rapports et autres produits à livrer ont été fournis aux instituts du CNRC et aux clients participant aux activités des grappes et 2 900 produits à livrer de plus ont été acheminés aux CTI du PARI. En 2007-2008, le programme a poursuivi son expansion, afin d'offrir des services sur une base de recouvrement des coûts aux instituts du CNRC. Par exemple, ces services sont offerts à forfait au Centre québécois de valorisation des biotechnologies jusqu'en 2010. Il s'agit du premier contrat de ce genre conclu avec une organisation non gouvernementale.

Recruter et conserver des personnes hautement qualifiées – Résultats attendus 1 et 4. En janvier 2008, le Laboratoire biomédical d'imagerie par résonance magnétique (LBIRM), situé dans les locaux du Centre de soins de santé IWK à Halifax a été inauguré. Cette ouverture découle directement d'un partenariat particulièrement fertile entre le centre IWK et le Conseil national de recherches du Canada (CNRC). Ces installations de recherche à la fine pointe du progrès attireront dans la région des chercheurs et médecins appartenant à l'élite mondiale. Les méthodes d'évaluation axées sur les technologies de pointe appliquées dans ce nouveau laboratoire permettront d'obtenir de meilleurs résultats.

Permettre aux jeunes du Canada d'acquérir une expérience professionnelle – Résultats attendus 1 et 4. Le renouvellement des modalités du PARI-CNRC permettra à ce programme de continuer d'offrir deux initiatives dans le cadre de la Stratégie Emploi Jeunesse (SEJ) fédérale. Grâce à ces initiatives, des diplômés réussissent à acquérir une précieuse expérience de travail tandis que des entreprises ont accès à des compétences et un savoir-faire de pointe. En 2007-2008, environ 675 diplômés ont ainsi bénéficié de la possibilité de travailler au sein de 454 PME canadiennes et de ce nombre, 331 étaient de nouveaux diplômés (4,99 millions de dollars de Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSO) et 1,15 million de dollars du PARI-CNRC).

Sensibilisation de la collectivité – Résultats attendus 1 et 4. En 2007-2008, le CNRC a pris en main la direction du Programme Marsville canadien, un programme national de promotion des sciences auquel participent annuellement quelque 3 000 élèves de la 6^e année du primaire à la 2^e année du secondaire de partout au Canada. Ces jeunes travaillent en équipe à la résolution de problèmes et à la création d'une simulation de l'habitat sur la planète Mars. Ce programme a été élargi et englobe désormais d'autres régions, l'objectif étant d'assurer la présence du programme dans toutes les provinces et tous les territoires du pays. Le CNRC est aussi activement engagé dans l'initiative Science, culture et entrepreneuriat du CRSNG et d'Industrie Canada.

Ces activités s'ajoutent aux autres programmes de sensibilisation à la science du CNRC dont la Semaine nationale des sciences et de la technologie, la Semaine nationale du génie, le Défi BioTalent Sanoft Aventis, le Réseau de sensibilisation à la S-T ainsi qu'à la distribution nationale de centaines de milliers de documents éducatifs dans les écoles du Canada comme le tableau périodique des éléments, des fiches techniques en biotechnologie et l'affiche *Le ciel au Canada*. Soulignons que le centre des visiteurs de l'Institut Herzberg d'astrophysique du Canada à Victoria

CNRC a fourni aux chercheurs des instituts du CNRC un accès depuis leur poste de travail à des périodiques et des bases de données électroniques pour lesquels le CNRC a obtenu une licence d'utilisation. Au cours de la dernière année, l'ICIST-CNRC a considérablement élargi l'accès de ces chercheurs aux publications sur la recherche scientifique, technique et médicale en s'abonnant à Scopus, une base de données interrogeable contenant des résumés d'articles et des citations extraites de quelque 15 000 revues à comité de lecture ainsi que de comptes rendus de conférences, et d'autres formes de contenu venant de partout dans le monde. Les professionnels du CNRC ont effectué 258 000 visites sur le site de la Bibliothèque virtuelle du CNRC en 2007-2008, une augmentation de 12,5 % par rapport à l'année précédente.

En 2007-2008, le CNRC a octroyé des crédits au développement des Archives du CNRC, un site hébergé par l'ICIST-CNRC qui est un dépôt de documents de recherche et d'articles accessibles en toute liberté dont les auteurs sont des chercheurs d'un peu partout au CNRC, ceux-ci produisant collectivement plus de 3 500 articles par année. L'accès libre aux publications du CNRC a accru la visibilité et les retombées de la recherche financée par des fonds fédéraux au Canada et partout dans le monde. Le Laboratoire de l'ICIST, une plate-forme virtuelle ouverte servant à démontrer et à évaluer des prototypes d'applications de diffusion du savoir comme l'exploration de texte, les outils de visualisation et l'analyse des citations dans les documents de recherche, a été inauguré en 2007.

Les Presses scientifiques du CNRC publient 16 revues scientifiques comptant sur un lectorat de 13 900 abonnés répartis dans 101 pays. En 2007-2008, 6 192 auteurs ont été publiés dans ces revues à comité de lecture très respectées. Les Presses publient également 15 autres titres au nom de sociétés savantes clientes. Collectivement, ces 31 périodiques représentent 40 % des revues scientifiques et médicales publiées au Canada. Vingt-huit des 30 rédacteurs en chef sont canadiens et possèdent un doctorat. Neuf des bureaux de rédaction sont installés dans des universités canadiennes, ce qui accroît la renommée mondiale de ces professeurs et de leurs facultés et universités. Les Presses ont aussi publié cinq livres en 2007-2008 et neuf autres sont actuellement en production, la plupart étant offerts sur support papier ou sur support électronique.

Les Presses scientifiques du CNRC dominent en ce qui concerne l'innovation dans le secteur de l'édition électronique au Canada. Les 16 revues des Presses scientifiques sont en effet publiées sur support électronique, et 14 possèdent aujourd'hui une capacité d'édition multimédia et des fonctions de création de liens vers les ouvrages de référence. Le projet visant à numériser les anciens numéros des revues – un million de pages – a pris fin en 2007, ce qui rend du même coup des dizaines d'années de recherche effectuée au Canada accessibles en quelques clics de souris. Un projet visant à numériser les numéros des 75 dernières années de la revue *The Forestry Chronicle* a aussi pris fin récemment. Le Programme des services de dépôt du gouvernement fédéral finance l'accès gratuit pour les Canadiens à 15 des revues publiées par les Presses scientifiques du CNRC. Les quelque 600 000 articles téléchargés en 2007 confirment l'importance de cette ressource scientifique. Les Presses scientifiques continuent d'explorer les modèles d'affaires reposant sur un accès ouvert, et ont lancé l'option payante *LibreArticle* en janvier 2008 qui offre aux auteurs la possibilité de rendre leurs articles disponibles gratuitement dès leur publication.

pays : des analystes techniques commerciaux possédant une formation supérieure ont préparé des rapports pour que les clients puissent plus facilement prendre leurs décisions d'investir ou non dans certaines technologies et leurs décisions d'orientation de la recherche. Le PARI-CNRC s'est doté de capacités à l'interne pour recueillir des informations de VTC. Les CTI du PARI-CNRC ont ainsi misé sur les services de VTC pour appuyer leurs capacités d'offrir des services consultatifs aux entreprises clientes et pour les aider à effectuer les meilleurs investissements possible. Le degré de satisfaction de la clientèle est élevé, une enquête menée récemment dans la région de l'Atlantique ayant attribué aux conseillers en technologie industrielle du PARI-CNRC, région de l'Atlantique, une cote de 4,6 sur 5.

Diffuser de l'information scientifique et technologique et des renseignements concurrentiels (avantage du savoir) au sein de l'industrie – Résultats attendus 1, 5 et 6. L'ICIST-CNRC est la bibliothèque scientifique nationale du Canada et la plus importante source d'information scientifique, technique et médicale (STM) en Amérique du Nord. Par l'entremise des Presses scientifiques du CNRC, son organe d'édition, l'ICIST-CNRC est aussi le plus important éditeur d'ouvrages scientifiques au Canada. Les spécialistes en information, les analystes techniques commerciaux et les analystes d'information technique de l'ICIST-CNRC offrent des services d'information à valeur ajoutée et des rapports de veille technologique concurrentielle aux PME clientes du PARI-CNRC, aux chercheurs du CNRC et à d'autres clients par l'entremise des centres d'information du CNRC installés dans les locaux des instituts du CNRC un peu partout au Canada.

En 2007-2008, l'ICIST-CNRC a continué d'offrir au milieu canadien de la recherche et de l'innovation des outils et des services afin d'accélérer les découvertes, les innovations et la commercialisation des fruits de la recherche. Il a créé de la valeur pour les Canadiens en améliorant la diffusion de l'information scientifique, de trois manières :

- Il a collaboré avec des partenaires au développement d'une cyberinfrastructure réseautée visant à accroître l'accès à l'information et aux données scientifiques, techniques et médicales du monde entier sur support électronique, y compris des dépôts de contenu à accès libre. Il a développé et appuyé l'infrastructure d'édition scientifique électronique du Canada en intégrant des outils en ligne de révision par les pairs, de correction et d'édition et des fonctions du Web 2.0 afin de faciliter la diffusion des travaux de recherche canadiens partout dans le monde;
- Il a élargi la gamme de services offerts afin d'appuyer la commercialisation et d'aider les PME en offrant notamment des services de veille technologique concurrentielle et d'analyse d'information sur les brevets, pour en faire de l'information « utile ».

Le Service de livraison de documents de la Bibliothèque scientifique nationale de l'ICIST-CNRC a exécuté 485 000 commandes de documents en 2007-2008, dont la moitié venait de Canadiens. Les principaux clients viennent des universités, du secteur de la santé, de l'administration et de l'industrie, et 29 d'entre eux se situent parmi les 60 organisations consacrant le plus de dépenses à la R-D au Canada. L'ICIST-CNRC a continué d'innover, en lançant une série de services sous la bannière *Découvrir* afin de donner aux Canadiens un accès plus rapide et plus simple aux 15 millions d'articles présents dans sa collection, service qui est renforcé dans le domaine de la santé, dans les neuf secteurs de R-D clés définis dans la stratégie du CNRC et lorsqu'il s'agit de

la stratégie fédérale en S-T, en l'occurrence les technologies de l'information et des communications.

- **Technologies océaniques (Terre-Neuve-et-Labrador) – L'ITO-CNRC** a continué de présider à la création et au développement d'une grappe en technologies océaniques en collaborant avec des entreprises, des organismes publics et des universités. La participation de l'industrie à la grappe n'a cessé de croître tout au long de l'année. La grappe compte désormais plus de 50 entreprises, une augmentation de 15 % par rapport à l'année précédente. Ces entreprises ont investi environ 17 millions de dollars dans des activités de R-D au cours de la période de référence et génère un chiffre d'affaires total de quelque 259 millions dollars. S'appuyant sur le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), l'ITO-CNRC a ouvert le Centre des entreprises en technologies océaniques (CETO), qui a fonctionné à plein régime pendant la période de référence. OceansAdvance, une coentreprise publique-privée créée pour diriger le développement de la grappe, a mené à son terme un exercice de planification stratégique qui a résulté dans l'élaboration d'une stratégie de dix ans pour la croissance des technologies océaniques. OceansAdvance, le CNRC et les autorités provinciales ont également publié en cours d'année la première carte du savoir technologique de la grappe en technologies océaniques. Les activités de recherche, de développement et de commercialisation au sein de cette grappe ont été axées sur une des priorités énoncées dans la stratégie fédérale en S-T, en l'occurrence les ressources naturelles et l'énergie.

- **Sciences de la vie (Nouvelle-Écosse) – La grappe en sciences de la vie de la Nouvelle-Écosse** est un groupe bien établi et diversifié d'entreprises privées, d'établissements d'enseignement, de ministères et d'organisations industrielles. L'IBM-CNRC s'est attribué au sein de cette grappe le rôle d'organisme de soutien direct à la recherche et au développement pour l'industrie. Pendant la période de référence, l'PI de l'IBM-CNRC a offert des services d'essai contre rémunération, de la formation à l'utilisation des instruments techniques, un accès à son matériel de laboratoire et des possibilités de réseautage aux membres de la grappe. Actuellement, l'IBM est partie à 29 accords d'une valeur de plus de 12 millions de dollars avec des partenaires. Le Laboratoire de recherche biomédicale de l'IBD-CNRC, situé à l'Hôpital IWK d'Halifax, a été inauguré officiellement à l'automne 2007 et est prêt à collaborer avec ses partenaires comme l'Université Dalhousie. Les activités de recherche, de développement et de commercialisation au sein de cette grappe ont été axées sur une des priorités énoncées dans la stratégie fédérale en S-T, en l'occurrence la santé et les sciences de la vie connexes.

Miser sur le succès du programme des Services d'information et d'intelligence – Résultats attendus 1, 5 et 6. Le PARI-CNRC et l'ICIST-CNRC ont continué d'accroître leur capacité (avantage humain) d'offrir des services de VTC et d'analyse de l'information afin d'offrir des conseils stratégiques de qualité supérieure aux participants des grappes technologiques de l'Atlantique et de maximiser le rendement des investissements du CNRC. Les Services d'information et d'intelligence de l'ICIST-CNRC ont offert un large éventail de produits et de services aux clients actifs dans le secteur de la R-D partout au

L'IBD-CNRC, de concert avec le PARI-CNRC et l'ICIST-CNRC, a collaboré directement avec des PME, mettant dans la balance ses atouts dans le domaine de la recherche et ses compétences commerciales pour les aider à relever les défis du marché, à saisir les occasions qui se présentent et à relever leur compétitivité. Ensemble, ces trois instituts ont mis sur pied le bulletin prime *Vellie sur la technologie médicale au Canada*, qui accroit la sensibilisation au secteur canadien des dispositifs médicaux.

attirant dans la région des entreprises et des investissements. Le Centre d'innovation de l'INN a ouvert ses portes en 2007-2008 après l'achèvement de rénovations importantes et l'élaboration des politiques d'occupation des locaux par des entreprises privées. Six locaux industriels ont signé un bail et occupent actuellement plus de 20 % de la superficie disponible.

- Biosciences (I.-P.-É. et Saskatchewan) – L'ISNS-CNRC a poursuivi ses travaux au sein de la grappe des biosciences de l'Île-du-Prince-Édouard dans le but d'appuyer son développement.** L'ISNS-CNRC a joué un rôle clé, grâce à son IPI, dans la venue de six nouvelles entreprises au sein de la grappe, et deux autres sont actuellement en concurrence pour obtenir les derniers locaux disponibles dans l'IPI. En 2007-2008, l'ISNS-CNRC était partie à neuf accords de recherche conjointe avec des membres de la grappe pour une valeur totale de 4,9 millions de dollars et à 13 accords de service contre rémunération avec des partenaires industriels générant plus de 350 000 \$ de revenus. L'ISNS-CNRC a aidé trois entreprises privées à bonifier leur portefeuille de propriétés intellectuelles, l'une des entreprises ayant déposé une demande de brevet conjointement avec le CNRC. En 2007-2008, l'IBP-CNRC a effectué des investissements appréciables dans son infrastructure de recherche et de développement afin d'appuyer la croissance de la grappe en biotechnologie des plantes de Saskatoon. Plus précisément, l'institut a fait l'acquisition d'instruments qui permettront de relever la sensibilité du processus d'établissement du profil des hormones végétales, d'accroître sa portée et de réduire les délais d'analyse. Il a également procédé à l'acquisition d'un séquenceur d'ADN à la fine pointe de la technologie (dont il n'y a que trois exemplaires au Canada) afin de permettre aux participants de la grappe de trouver des centaines de séquences d'ADN en une seule analyse. Les activités de recherche, de développement et de commercialisation au sein de ces grappes ont été axées sur une des priorités énoncées dans la stratégie fédérale en S-T, en l'occurrence la santé et les sciences de la vie connexes.

Miser sur les succès de l'Initiative de l'Atlantique du CNRC, phase I – Résultats attendus 1, 2, 3, 4, 5 et 6. Le CNRC a continué de favoriser la croissance des grappes technologiques au Canada atlantique en y maintenant des capacités de recherche de pointe (infrastructure et capital humain), en développant de manière concertée des projets avec les entreprises des grappes, en favorisant une intensification des activités de réseautage et de partage des connaissances et en appuyant la participation des entreprises et des autres partenaires aux activités de la grappe.

- Technologie de l'information (Nouveau-Brunswick) – L'ITI-CNRC a continué d'être le principal fournisseur de l'infrastructure et des programmes d'innovation qui font le lien entre les activités de R-D et la fabrication de produits novateurs au Nouveau-Brunswick.** Se posant en exemple de la démarche axée sur la collaboration et les résultats en S-T, l'ITI-CNRC a déposé, conjointement avec l'institut atlantique de recherche sur le cancer, une demande de brevet portant sur le biomarqueur du cancer de la prostate. Cette technologie permet un tri et une analyse rentable et très précise des données d'expression génétique et a remporté en novembre 2007 la médaille d'or de l'innovation du Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir. Des travaux de développement complémentaires en vue d'identifier les biomarqueurs du cancer du colon ont pris fin et une demande de brevet est actuellement en instance pour cette technologie. Les activités de recherche, de développement et de commercialisation au sein de cette grappe ont été axées sur une des priorités énoncées dans

5 et 6. La croissance de grappes technologiques dynamiques n'est pas l'affaire d'une seule organisation. Le développement d'une grappe est un processus itératif fondé sur la collaboration qui exige une participation active de toutes les parties intéressées. Le CNRC a contribué à la croissance des grappes technologiques canadiennes de la manière suivante :

- Il a assuré le leadership nécessaire pour unir les intervenants dans l'élaboration d'une vision collective.
- Il a établi les liens de confiance nécessaires au sein de la grappe en favorisant l'éclosion de réseaux et de projets de recherche conjointe en R-D entre les entreprises.
- Il a incité les autres paliers de l'administration publique à partager sa vision.
- Il a maximisé l'utilisation de ressources rares grâce à l'effet de levier (par exemple, en investissant dans des infrastructures scientifiques dont le besoin est criant et en partageant le temps des experts entre les différentes universités et les laboratoires du CNRC).
- Il a créé pour chaque grappe un noyau qui fait office de terrain neutre et où les entreprises du secteur privé unissent leurs efforts et attirent des investissements de l'extérieur.
- Il a répertorié les obstacles à la croissance des PME et élaboré des solutions ciblées pour le transfert et la commercialisation des technologies.
- Il a tissé des liens entre les entreprises et les chercheurs de partout au pays et d'ailleurs dans le monde grâce à son mandat national et à sa réputation internationale.

Voici quelques exemples d'initiatives de développement de grappes que le CNRC a fait progresser en 2007-2008 :

- **Nanotechnologie (Alberta)** – Les nanotechnologies, qui supposent des recherches scientifiques à l'échelle nanométrique, devraient révolutionner la manière dont les gens vivent et travaillent et pourraient résoudre un certain nombre de problèmes énergétiques et environnementaux. Le CNRC aide le Canada à s'affirmer au sein du secteur de la nanotechnologie grâce au rôle qu'il joue au sein de l'INN, une institution multidisciplinaire financée par l'État canadien, l'Université de l'Alberta et le gouvernement de l'Alberta. L'INN a pour objectif de développer des applications de la nanotechnologie dans des domaines susceptibles de contribuer à la création et à la croissance de grappes viables d'entreprises technologiques de pointe, qui créeront à leur tour des retombées sociales et économiques en Alberta et au Canada. Ces objectifs sont conformes à la stratégie fédérale en S-T. Les recherches de l'INN portent surtout sur l'intégration de dispositifs et de matériaux nanométriques dans des nanosystèmes complexes capables d'interagir avec le monde extérieur. Au cours de la période de référence, des demandes de brevets ont été déposées pour des électrodes de grande superficie à nanosurface et pour des dispositifs optiques à couche mince poreuse, les deux technologies ayant des applications dans certains dispositifs de production d'énergie et les systèmes d'affichage à écran plat. Des négociations sont actuellement en cours avec le secteur privé afin de transférer ces technologies en vertu d'une licence.

L'INN a continué de collaborer avec nanoMEMS Edmonton et Tec Edmonton afin d'unir les efforts des promoteurs locaux et d'accélérer la croissance du secteur de la nanotechnologie en

Se concentrer sur la croissance des grappes afin d'atteindre la masse critique nécessaire et de créer la capacité requise d'innovation dans la collectivité. – Résultats attendus 1, 2, 3, 4,

baptisé « Toucher du bois ».

contrat d'une valeur approximative de 400 000 \$ de Patrimoine canadien dans le cadre d'un projet ont ainsi découvert une occasion importante, ont préparé une proposition conjointe et obtenu un année, les membres du Centre international de développement de l'information en français (CIDIF) de développer un intérêt pour la collaboration dans le cadre de leurs propres initiatives. Cette réseau à collaborer. Celui-ci a permis à ses membres de mieux se connaître les uns les autres et internationales relatives aux sites Web et de conception graphique ont amené les membres de ce années, de nombreux petits contrats de création de sites Web, d'analyse des normes des débouchés d'affaires existants dans le reste du Canada. De plus, au cours des trois dernières formuler conjointement des propositions dans le cadre d'appels d'offres nationaux afin de profiter domaine de la gestion du savoir et des techniques sémantiques Web, aidant ces entreprises à titre d'exemple, en 2007-2008, le PARI-CNRC a appuyé les PME néo-brunswickoises dans le stade de développement plutôt qu'en fonction de l'état de préparation d'une seule organisation. À seule entreprise et l'aide est ciblée en fonction des besoins particuliers de la grappe selon son effort profiteront à tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la grappe plutôt qu'à une seule entreprise. Elle est proactive plutôt que réactive. Les avantages qu'on espère tirer de cet s'en inspire. La méthode de développement des grappes est communautaire plutôt qu'axée sur habituellement pour répondre aux besoins des entreprises prises individuellement, même si elle grappes technologiques et leur apporter une aide est différente de la méthode qu'il utilise des synergies. La démarche adoptée par le PARI-CNRC pour assurer le développement de l'intégrateur clé ayant la force d'attraction voulue pour assurer la croissance des grappes et créer rythme des découvertes scientifiques et de leur commercialisation. Le PARI-CNRC est un d'avantage au développement de grappes technologiques partout au Canada et accélèrent le partenariat avec l'industrie et s'est efforcé de mobiliser les intervenants afin qu'ils contribuent conformément à la stratégie fédérale en S-T, le CNRC a intensifié ses efforts de collaboration et de

- Accroître le nombre de partenariats – Résultats attendus 2, 5 et 6.** En 2007-2008,
- « Sans l'opinion des services de VTC, le PARI-CNRC n'aurait jamais investi dans cette technologie. »
 - « La PME a retenu les suggestions de produits de remplacement de l'ICIST-CNRC en se mettant à la recherche d'autres applications pour sa technologie. »
 - « L'information de l'ICIST-CNRC nous a aidés à réorienter l'entreprise vers une nouvelle direction. »
- De plus, l'ICIST-CNRC a offert aux clients régionaux plus qu'un simple accès à de l'information scientifique, technique et médicale, elle leur a donné des réponses de nature à faciliter la prise des décisions commerciales. L'ICIST-CNRC a en effet fourni aux conseillers en technologie industrielle du PARI-CNRC des services de veille technologique concurrentielle (VTC) qui ont contribué aux succès des efforts de commercialisation des PME régionales clientes. Les services de VTC ont, de manière éloquent, entraîné une réduction des risques liés aux investissements du PARI-CNRC et facilité les succès commerciaux des PME. L'information et les analyses fournies ont contribué à établir la faisabilité technique des produits et leur marché potentiel, ont étayé les dossiers commerciaux et permis d'identifier des partenariats éventuels. Voici quelques témoignages de participants au programme en 2007-2008 sur l'efficacité des services de l'ICIST-CNRC :

2. Progrès des nouvelles entreprises axées sur la technologie
3. Accès à de nouvelles technologies pour les entreprises canadiennes grâce aux brevets et aux licences
4. Accroissement de la capacité d'innovation des entreprises
5. Diffusion accrue des connaissances
6. Appui à l'industrie canadienne

Dans les paragraphes qui suivent, les résultats obtenus sont comparés à ceux qui étaient attendus. La description des résultats est structurée en fonction de leur contribution à la création des trois avantages recherchés dans le cadre de la stratégie fédérale en S-T.

Avantage du savoir

Rapprocher les groupes communautaires et faciliter leur engagement grâce à un soutien horizontal (PARI-CNRC et ICIST-CNRC) – Résultats attendus 1, 2, 4 et 6. En 2007-2008, le PARI-CNRC a continué à mobiliser les groupes régionaux et à les rapprocher les uns des autres afin de faciliter le développement des réseaux techniques, financiers et commerciaux essentiels au développement des grappes et à transformer un volume plus important des résultats de la recherche en produits commercialisables. En 2007-2008, le PARI-CNRC a versé à 45 organisations d'aide à l'innovation différentes à l'intérieur de six grappes technologiques des contributions totales de 1,55 million de dollars à l'appui du financement des grappes, ce qui a permis à des PME d'accéder à des services d'aide à la précommercialisation. Le PARI-CNRC a notamment apporté son soutien à des organisations industrielles qui se sont faites les promotrices de grappes technologiques régionales comme OcéansAvance à Terre-Neuve, BioAlliance à l'Île-du-Prince-Édouard, Biomedical Commercialization Canada en Saskatchewan et BioAccess Commercialization Centre au Manitoba.

Le PARI-CNRC a aussi contribué directement à la croissance de 30 entreprises appartenant aux grappes du CNRC en leur versant des contributions non remboursables totales de 1,28 million de dollars qui ont servi à financer, à coûts partagés, leurs projets de recherche technologique respectifs. Le PARI-CNRC a tiré le maximum des crédits ainsi versés aux grappes du CNRC en mobilisant des sommes additionnelles de 15 millions de dollars pour la R-D à l'intérieur des sept grappes technologiques auxquelles participe le CNRC.

En 2007-2008, les Services d'information et d'intelligence de l'ICIST-CNRC ont offert un large éventail de produits et services aux conseillers en technologie industrielle du PARI-CNRC et à leurs PME clientes par l'entremise d'un réseau de spécialistes répartis dans 17 collectivités d'un océan à l'autre. Les employés de l'ICIST-CNRC, qui partagent les locaux d'organismes dans neuf grappes technologiques régionales, ont ainsi diffusé de l'information scientifique, technique, médicale et commerciale, et offert des services d'analyse et de recherche aux chercheurs du CNRC, aux entreprises locales des installations de partenariat industriel du CNRC et aux clients de l'extérieur dans leur région.

Selon une étude effectuée en Colombie-Britannique, la croissance des revenus et de l'effectif des entreprises clientes du PARI-CNRC a été de 20 % à 30 % plus élevée que celle des entreprises non clientes. De plus, la masse salariale des entreprises clientes du PARI-CNRC était plus imposante d'environ 25 % par rapport à celle des entreprises non clientes. La croissance de la valeur détenue par les actionnaires des entreprises clientes était quant à elle presque sept fois supérieure à celle des autres.

Résultats attendus : 1. Contribution à la stratégie et aux initiatives fédérales en S-T

Pour le CNRC, effectuer de la recherche de calibre mondial n'est qu'un des aspects de la mission consistant à assurer le succès du Canada sur les marchés intérieur et mondiaux. Le CNRC est aussi l'intermédiaire qui met en contact l'industrie et les principaux acteurs du secteur de l'innovation avec les fruits de la recherche effectuée et de la PI qui en découle, en appuyant le développement et la commercialisation de nouvelles technologies à l'intention des entreprises canadiennes. Les programmes du CNRC appuient un large éventail d'acteurs de l'industrie, des entreprises en démarrage ou en incubation, aux sociétés établies déjà actives sur les marchés mondiaux. Le CNRC privilégie la création au Canada de trois avantages distincts en S-T : l'avantage entrepreneurial, l'avantage du savoir et l'avantage humain. La diffusion des innovations scientifiques et techniques (avantage du savoir) dans les milieux industriels, universitaires et scientifiques canadiens (avantage humain) mène au bout du compte à une dynamisation de l'activité économique par la commercialisation de nouvelles technologies (avantage entrepreneurial). Voici quels étaient les résultats attendus de cette activité de programme, tels que décrits dans le Rapport sur les plans et priorités 2007-2008 du CNRC :

Obtenir les résultats attendus

¹ Une somme additionnelle de 5 millions de dollars a été reçue en 2001-2002.
² Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC) a versé 27 millions de dollars à cette initiative.
³ La province de l'Alberta a également versé 60 millions de dollars de 2003-2004 à 2007-2008.

Emplacement	Domaine	Ressources
2005-2006 à 2009-2010		
Halifax (N.-É.)	Sciences de la vie (IBM-CNRC et IBD-CNRC)	19,5 millions \$
Fredericton et Moncton (N.-B.)	Technologie de l'information et affaires électroniques	48,0 millions \$
St. John's (T.-N.-L.)	Technologies océaniques	16,0 millions \$
Canada atlantique	Coordination, administration, études spéciales, aide à l'innovation, diffusion d'information et de connaissances en S-T	26,5 millions \$
2007-2008 à 2009-2010		
Saguenay-Lac-Saint-Jean (QC)	Transformation de l'aluminium	25,4 millions \$ ^{1,2}
Ottawa (ON)	Photonique	21,1 millions \$
Winnipeg (MB)	Technologies biomédicales	4,0 millions \$
Saskatoon (SK)	Plantes pour la santé et le mieux-être	3,2 millions \$
Edmonton (AB)	Nanotechnologie	34,5 millions \$ ³
Vancouver (C.-B.)	Technologies des piles à combustible et de l'hydrogène	11,5 millions \$
2008-2009 et 2009-2010		
Charlottetown (I.-P.-É.)	Sciences nutritionnelles et santé	8,0 millions \$
Regina (SK)	Infrastructures durables	4,0 millions \$

Tableau 2-1 : Répartition des ressources pour le développement des initiatives de développement des grappes technologiques du CNRC

Le secteur privé canadien est dominé par les PME, dont 98 % comptent moins de 100 employés. Dans ce contexte, les PME canadiennes n'ont souvent pas la capacité d'investir dans l'innovation et de profiter pleinement des nouvelles réalités amenées par la mondialisation comme l'impartition et la délocalisation, et n'ont donc pas accès aux débouchés qui pourraient en faire des acteurs internationaux importants. Le Canada doit créer un environnement dynamique où ces PME énergiques et dynamiques pourront croître et devenir de grandes entreprises concurrentielles sur les marchés mondiaux. Les grappes technologiques constituent un moyen approprié pour encourager les PME à investir conjointement et à partager les risques de la R-D préconcurrentielle.

Partout dans le monde, les pays reconnaissent le rôle central de la science et de la technologie pour relever les défis de la compétitivité et de la productivité amenés par la mondialisation. De nombreux pays ont reconnu à cet égard l'importance et le potentiel des grappes technologiques. Ces grappes sont des partenariats communautaires aux larges assises ayant comme principal objet de créer des avantages concurrentiels grâce à la recherche et à l'innovation. Des entreprises, des universités et des organismes publics créent des partenariats. Habituellement, ces partenariats élaborent conjointement une carte routière technologique afin de définir les principaux domaines de recherche et de technologie importants pour la collectivité.

La vie d'une grappe compte deux phases. La première, en gros les cinq premières années, se caractérise par l'accroissement de la capacité de recherche et d'innovation au sein de la collectivité. Au cours de la deuxième phase, on s'efforce surtout d'attirer de nouveaux partenaires du secteur privé, d'intégrer plus complètement les acteurs communautaires et d'assurer le fonctionnement de l'infrastructure ainsi que le transfert des technologies et leur commercialisation.

Les grappes technologiques du CNRC favorisent la création de partenariats de recherche entre les administrations fédérales, provinciales et municipales, l'industrie et les établissements d'enseignement supérieur. Les grappes technologiques stimulent la commercialisation des nouvelles technologies produites par les petites et moyennes entreprises et créent dans certaines régions une capacité scientifique et technologique dans des secteurs d'activité cruciaux comme les technologies océaniques (St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador), les technologies de l'aluminium (Saguenay-Lac St-Jean, Québec) et les piles à combustible et les technologies de l'hydrogène (Vancouver, Colombie-Britannique).

Le gouvernement du Canada a procédé à des investissements échelonnés de 554 millions de dollars dans les onze initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC lancées depuis 1999-2000. À ce jour, toutes les initiatives de développement de grappes technologiques du CNRC ont eu droit à une deuxième vague de financement du gouvernement du Canada. Le tableau 2-1 donne des détails sur les crédits publics alloués à ce jour aux initiatives de développement des grappes technologiques dans le cadre de cette deuxième vague de financement.

Activité de programme : Soutien technologique et industriel

Cette activité de programme comprend la diffusion d'information technique, scientifique et médicale, la prestation de services d'aide à l'innovation, l'accès à des installations techniques et technologiques, la contribution au processus de commercialisation, la gestion de la propriété intellectuelle, la création d'entreprises et de partenariats stratégiques regroupant des PME canadiennes, les instituts du CNRC, la population et les autres organismes de recherche publics.

Ressources financières (en millions de dollars)		
Prévues	Autorisations	Réelles
219,3	229,4	221,6

Ressources humaines – Équivalent temps plein (ETP)		
Prévues	Réelles	Différence
884	1 022	(138)

Aperçu du rendement

Indicateurs de rendement (définis dans le RPP de 2007-2008)		Résultats
Formation de nouvelles entreprises (entreprises qui gravitent autour de la grappe, entreprises en incubation et en co-occupation, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation de 14,8% des entreprises en incubation – 140 entreprises en incubation 	
Investissements effectués dans la grappe	<ul style="list-style-type: none"> – Mobilisation de plus de 155 millions de dollars des secteurs privé et public par le CNRC – 98 licences émises – Aide technique et commerciale et aide à la recherche à 7 645 PME canadiennes 	
Transferts de technologie	<ul style="list-style-type: none"> – Plus de 2 900 services de VTC fournis, y compris des services d'aide à l'utilisateur, des consultations éclair, des recherches d'information et des rapports d'information, des documents de VTC, des alertes scientifiques, techniques et médicales, de la formation et des présentations – Augmentation du nombre de diplômés placés – 675 diplômés, dont 331 nouveaux, ont eu l'occasion de travailler au sein de 454 PME d'un peu partout au Canada. 	
Succès des clients	<ul style="list-style-type: none"> – Le chiffre d'affaires des entreprises a affiché une croissance de 11 % leur effectif a cru de 14 % pour chaque augmentation de 1 % du financement accordé en vertu d'un accord de contribution et des services de consultation offerts. – 77 % des PME clientes ont affirmé que le PARI-CNRC avait « contribué à l'expansion de l'entreprise », 60 % d'entre elles indiquant que les retombées avaient été de « modérées » à « importantes ». – 75 % des PME ont indiqué que le Programme « avait accru la valeur nette de l'entreprise », 53 % d'entre elles indiquant qu'à cet égard, les retombées avaient été de « modérées » à « importantes » – La croissance moyenne du chiffre d'affaires des entreprises clientes a été de 28 %. Celle de l'effectif a été de 30 % et celle de l'actif de 15 %. 	
Retombées économiques, sociales et environnementales	<ul style="list-style-type: none"> – De 2002 à 2007, la richesse totale créée par le Programme se situe dans une fourchette de 2,3 à 6,5 milliards de dollars. 	

commercialisation d'innovations. L'Institut a donc préparé une proposition pour le renouvellement de l'infrastructure canadienne de mesure dans le secteur des innovations en s'appuyant sur des entrevues menées auprès des acteurs de l'industrie et de chercheurs du CNRC. Dans le cadre de l'initiative CNRC-Nano, du financement a été obtenu pour lancer un projet de métrologie à l'échelle nanométrique, les nanotechnologies figurant, selon les auteurs de l'étude internationale, au nombre des secteurs exigeant une nouvelle science des mesures.

Miser sur les partenariats pour la réalisation des grands projets scientifiques – Résultats attendus 3, 4 et 7. L'astronomie est une science qui se caractérise par des grands projets réalisables uniquement en collaboration. L'effet de levier obtenu grâce aux partenariats internationaux met ainsi à la portée de l'industrie canadienne des projets énormes et très stimulants. En 2007-2008, l'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC) a activement sollicité la participation d'entreprises à ses projets et facilité leur engagement ci dans des projets et coentreprises connexes reposant sur les compétences techniques et scientifiques du CNRC. Ainsi, Nanowave Technologies d'Etobicoke (Ontario) a obtenu sous licence le droit d'utiliser une composante des récepteurs de la bande 3 développés par le CNRC pour le télescope Atacama Large Millimetre Array (ALMA). L'entreprise a fabriqué les 300 amplificateurs du télescope ALMA et commercialisé la technologie à l'échelle mondiale dans les universités, les laboratoires de recherche et les entreprises productrices de semiconducteurs qui l'utilisent dans leurs systèmes de télécommunications, leurs recherches en physique de l'état solide, leurs recherches sur les matériaux et leurs recherches en physique des basses températures. La Commission française de l'énergie atomique a déjà acheté deux amplificateurs qu'elle entend utiliser dans ses recherches de pointe sur les nanomatériaux tout comme l'a fait le Combined Array for Research in Millimeter-wave Astronomy de Californie.

Faciliter la mise en œuvre du Plan à long terme pour l'astronomie et l'astrophysique au Canada (PLT) – Résultats attendus 4 et 7. L'IHA-CNRC joue un rôle unique dans l'exécution du Plan à long terme pour l'astronomie et l'astrophysique au Canada (PLT) participant à des projets internationaux clés dans le domaine de l'astronomie. En 2007-2008, l'IHA-CNRC a notamment continué de participer à la construction du télescope ALMA et aux travaux préparatoires préalables à la construction du télescope de trente mètres. Un prototype d'antenne de dix mètres en matériau composite a été fabriqué à l'interne par une équipe de l'IHA-CNRC dans le cadre du projet du Square Kilometre Array (SKA), ce qui a attiré l'attention de nombreux chercheurs partout dans le monde, car cette antenne pourrait fournir au télescope international SKA moyennant des coûts relativement faibles, une surface collectrice à rendement élevé. Parmi les autres succès dignes de mention issus des recherches de l'IHA-CNRC, mentionnons l'analyse de l'émission radio polarisée d'une zone de 1 200 degrés carrés de la Voie lactée. Cette analyse constitue une étape importante du processus qui mènera à la compréhension du rôle des champs magnétiques dans la Voie lactée et de leur influence sur la naissance et la mort des étoiles. Dans le cadre du programme de sensibilisation de l'Institut, le Centre des visiteurs de Victoria a attiré en cours d'année environ 10 000 enfants canadiens d'âge scolaire et un nombre comparable d'adultes.

L'IENM-CNRC a analysé, dans une perspective canadienne, une étude internationale sur les besoins d'étalons de mesure dans une diversité de secteurs. Selon cette étude, on dénombrerait actuellement dans l'industrie plus de 700 problèmes d'étalons de mesure empêchant la

et supervisent les comparaisons internationales entre les organisations membres. consultatifs internationaux du CIPM qui guident le développement d'étalons de mesure nationaux non tarifaires au commerce. Des employés ont également participé aux travaux de dix comités mesure nationaux distincts. Ces comparaisons élimineront ultérieurement plusieurs obstacles 35 comparaisons clés du CIPM qui avaient pour objet de démontrer l'équivalence d'étalons de Système interaméricain de métrologie (SIM). Le personnel de l'institut a participé à d'organisations de métrologie comme le Comité international des poids et mesures (CIPM) et le CNRC a poursuivi ses travaux à l'échelle internationale, représentant le Canada au sein des échanges commerciaux internationaux des entreprises canadiennes. En 2007-2008, l'IENM- (INM). À ce titre, il définit les étalons et les méthodes de mesure, ce qui a une incidence directe sur des étalons nationaux de mesure (IENM-CNRC) est l'institut national de métrologie du Canada important pour le Canada de pouvoir soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. L'institut mutuelle de normes internationales – Résultats attendus 1, 2, 6 et 7. Il est de plus en plus Appuyer la compétitivité à long terme du Canada par l'adoption et la reconnaissance

utiliser pendant la construction d'un immeuble ou sa rénovation. *Guide des règles de l'art* élaboré par TPSSGC et l'élaboration d'une procédure de mesure rapide à and Matériaux (ASTM), ce qui permettra la mise à jour du document *Confidentialité des entreprises* : Les travaux se poursuivront afin d'élaborer une nouvelle norme de l'American Society for Testing construction, et un guide de sécurité des conversations a été rédigé à l'intention des constructeurs. conception des immeubles ont été préparées afin d'être prises en considération avant la précis. À ce jour, des méthodes de mesure ont été développées, des procédures pour la d'écoute subjective de l'intelligibilité des propos tenus afin de produire un système d'évaluation questions confidentielles. Les travaux supposent tant des mesures physiques que des tests entendre ou comprendre des propos tenus dans une salle de réunion où il serait question de établir si quelqu'un qui s'adonnerait à de l'écoute clandestine pourrait depuis une salle adjacente d'évaluation de systèmes d'isolement acoustique dans les salles de réunion. L'idée consiste à Services gouvernementaux Canada (TPSSGC) à la réalisation de plusieurs projets de conception et L'IRC-CNRC a collaboré avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Travaux publics et

les signaux électroniques hostiles ou ennemis. complexes et de systèmes à bord dotés d'une capacité de traitement leur permettant de détecter véhicules équipés de dispositifs de guerre électroniques dotés de nouveaux capteurs électroniques légers du MDN. Le CNRC a été en mesure de concevoir et de fournir un certain nombre de et si elles ne le sont pas, de les dégrader. Grâce à sa connaissance détaillée des véhicules blindés essentiel pour s'assurer que des routes éventuellement dangereuses sont libres de toute entrave communication et de contre-mesures de protection électronique. Ce système à trois véhicules est conception technique et de prototypage pour l'intégration d'une gamme complète de dispositifs de étroitement avec le ministère de la Défense nationale (MDN) en lui offrant des services de Le Centre de technologie des transports de surface du CNRC (CTTS-CNRC) a collaboré menaces liées aux produits chimiques en réduisant de quelques heures à quelques minutes les délais d'analyse et en améliorant d'un ordre de grandeur la capacité de détection.

En 2007-2008, le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) a déménagé dans les locaux de l'IRB-CNRC deux de ses groupes de recherche affiliés afin de profiter des recherches cliniques et des activités de recherche-développement menées dans cet institut. Grâce à cette collaboration, des sommes venant d'autres organismes ont été investies pour appuyer le processus d'évaluation et de transfert; pour répertorier les meilleures innovations potentielles issues des travaux de l'IRB et du CUSM et pour établir les priorités entre les différentes innovations; pour offrir une capacité en gestion de projets pour des technologies sélectionnées; pour permettre l'incubation des technologies et l'accélération de leur développement; et pour faciliter le transfert des technologies vers le secteur privé ou faciliter la création d'entreprises dérivées capables d'exploiter cette propriété intellectuelle. Plus précisément, les deux organisations ont continué à travailler à des projets conjoints liés à la biologie structurale et au criblage virtuel en plus de mettre sur pied un laboratoire commun de chimie médicamenteuse dans les locaux du CNRC.

L'ISB-CNRC a été désigné responsable d'une initiative réunissant de multiples intervenants et portant sur l'imagerie moléculaire de pathologies cardiovasculaires et cérébrales. Participent à cette initiative, l'IBD-CNRC, l'Institut Steacie des sciences moléculaires (ISSM-CNRC), l'IRB-CNRC, l'Institut des états nationaux de mesure du CNRC (IENM-CNRC), l'IMI-CNRC, l'Université de Calgary, l'Université de Victoria, l'Université McGill et une petite entreprise canadienne du secteur de la biotechnologie. Une initiative visant à développer des composés bioactifs extraits de produits naturels susceptibles d'améliorer la santé humaine a été lancée par l'Institut des biosciences marines du CNRC (IBM-CNRC), l'Institut de biotechnologie des plantes du CNRC (IBP-CNRC), l'ISNS-CNRC et l'ISB-CNRC.

L'IBP-CNRC a identifié dans l'huile de graines de canola un nouveau composant qui pourrait contribuer à un meilleur contrôle du niveau de cholestérol chez les humains. L'IBP-CNRC et l'ISNS-CNRC ont donc poursuivi leur collaboration afin de tester les effets pharmacologiques de l'huile de graines de canola, lorsqu'on augmente le niveau de cette composante, sur le traitement des problèmes de cholestérol sanguin total, de cholestérol à lipoprotéines de haute densité, de cholestérol à lipoprotéines de basse densité et de triacylglycérides.

Le développement des produits de canola a donné naissance au Canada à une industrie d'une valeur de 11 milliards de dollars. L'IBP-CNRC et AgriCulture et Agroalimentaire Canada ont produit la collection la plus importante de séquences génomiques exprimées (EST) de Brassica, ce qui a contribué à la création d'un recueil de 437 000 EST de Brassica qui a facilité la conception et la construction d'une biopuce à oligonucléotide 94 000 de Brassica au moyen d'une technologie de CombiMatrix. Cette biopuce à haute densité facilitera l'orientation de la recherche sur les processus du développement qui contrôlent la croissance et la taille des semences et les processus métaboliques qui contrôlent la synthèse de l'huile.

Miser sur la collaboration entre les ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique pour appuyer la sécurité nationale – Résultats attendus 3 et 5. Grâce au financement accordé à l'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN), l'ENM-CNRC a travaillé avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments, Recherche et développement pour la Défense Canada et l'analytiques Corporation au développement de méthodes analytiques pour la détection rapide et ultrasensible des agents de guerre chimiques, des produits agrochimiques toxiques et des toxines. Par ailleurs, une méthodologie de détection de simples traces de biotoxines dans toute une gamme de matrices alimentaires a été développée. Ces méthodes ont accru la capacité du Canada de réagir aux

des applications dans le domaine de l'aérospatiale, de la construction, des communications et des sciences de la santé. Dans le domaine de la construction, par exemple, le CNRC a continué de développer de nouvelles substances susceptibles de prolonger la durée de vie utile du béton et de permettre la mise au point de nouvelles méthodes de nano-ingénierie des structures en béton. Il a développé de nouvelles formules de béton contenant des produits à l'échelle nanométrique afin de contrôler la libération des adjuvants chimiques dans le béton. Un brevet a été publié et les négociations visant à lancer la production et permettre la mise à l'essai de ce béton sont en cours avec une importante entreprise du secteur privé.

Deux concours de financement ont eu lieu au cours de la période de référence. Le premier a appuyé trois projets de recherche multidisciplinaires dans les domaines prioritaires que sont la thérapie et le diagnostic, la métrologie à l'échelle nanométrique et les nanomatériaux destinés à la production d'énergie solaire. Le deuxième concours est une initiative conjointe du CNRC, du CRSNG et de la Banque de développement du Canada (BDC) visant à financer cinq projets (à raison de 5 millions de dollars par année) dans les domaines prioritaires, conformément aux engagements énoncés dans la stratégie fédérale en S-T de faire en sorte que les organisations existantes collaborent efficacement pour appuyer la commercialisation des fruits de la recherche effectuée au Canada. Les projets retenus visent le développement de nanocomposites destinés à la production de semiconducteurs, de sources de photons pour les applications de traitement quantique de l'information, de nanocomposites de polyester et d'instruments pour la caractérisation physique des nano-aérosols, dans le but de générer des retombées dans le domaine de l'énergie, de la construction et des TIC. Un projet conjoint du CNRC, du CRSNG et de la BDC ayant pour objet l'utilisation de nanocomposites de polyester dans les secteurs du transport, de la construction et du conditionnement plus écologiques a été lancé afin de développer des méthodes perfectionnées d'intégration rentable de dispositifs nanométriques de renforcement et afin de transférer les technologies de fabrication améliorées à l'industrie canadienne. En 2007-2008, dans le cadre de cette initiative conjointe, on a également organisé une série de consultations partout au Canada afin de mieux harmoniser les programmes des organisations dans l'espoir d'obtenir de meilleurs résultats en matière de commercialisation.

Travailler avec des partenaires de l'industrie et du milieu universitaire pour permettre l'exécution de recherches de pointe – Résultats attendus 2, 4 et 7. Conformément au principe de base de la stratégie fédérale en S-T, qui consiste à favoriser les partenariats, le CNRC fait la promotion de partenariats avec des entreprises, des universités et d'autres organismes publics pour accélérer le rythme des découvertes scientifiques et de leur commercialisation au Canada. Le Centre canadien de faisceaux de neutrons (CCFN), qui fait partie de l'ISSM-CNRC, est une installation où on effectue des expériences avec des faisceaux de neutrons au nom des universités, de l'industrie et de chercheurs de l'administration publique de partout au Canada et à l'étranger. En 2007-2008, le CCFN a appliqué de nouvelles méthodes s'appuyant les faisceaux de neutrons à des matériaux mous et à des nanostructures et utilisé un nouveau spectromètre spécialisé pour analyser de nouveaux matériaux pouvant éventuellement servir au stockage de l'hydrogène, dans le cadre de sources d'énergie propre. La collaboration entre le CCFN d'une part et l'INN et l'Université de l'Alberta d'autre part a produit des retombées directes en confirmant que certains hybrides d'aluminium et de magnésium à nanostructure constituaient des candidats prometteurs pour le stockage de l'hydrogène en tant que carburant pour des automobiles, exploitant ainsi de façon efficace la nouvelle capacité du CNRC en matière d'analyse des neutrons des couches minces à nanostructure.

sous-ministres adjoints (SMA) sur les sciences et la technologie, qui s'occupe de coordonner dans l'ensemble de l'administration fédérale les activités scientifiques et technologiques, et à qui il incombe par ailleurs de coordonner la mise en œuvre de la stratégie fédérale en S-T et d'en suivre les progrès. Le CNRC est aussi membre du sous-comité au niveau de directeur général que le Comité des SMA sur les sciences et la technologie et de la plupart des 11 groupes de travail créés pour s'attacher à des engagements précis formulés dans la stratégie. Le CNRC accomplit des progrès intéressants dans la mise en œuvre d'un plan élaboré par le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG) et la Banque de développement du Canada (BDC) afin de donner suite à l'un des engagements de la stratégie fédérale en S-T, soit l'harmonisation des activités et des programmes des trois organisations. Parmi les initiatives de R-D découlant de ce plan, mentionnons le lancement d'un appel de propositions pour des projets de recherche sur les applications de la nanotechnologie dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement et des TIC, et le début d'une série de consultations provinciales pour mieux harmoniser les programmes en question (ces consultations ont eu lieu dans quatre provinces jusqu'à maintenant).

L'Institut national de nanotechnologie (INN), issu d'un partenariat entre le CNRC, l'Université de l'Alberta et la province de l'Alberta, combine les atouts d'un laboratoire fédéral et d'une université pour placer le Canada à l'avant-garde des découvertes à l'échelle nanométrique susceptibles de générer des retombées importantes dans des domaines comme la santé et l'environnement – Résultats attendus 1, 3 et 5. L'INN a continué de resserrer ses liens avec l'industrie. Cette année, le Centre d'innovation de l'INN a été inauguré, les six premières entreprises locataires ont signé leur bail et occupent plus de 20 % de la superficie disponible. Cette inauguration a couronné des améliorations locales importantes et suivi l'élaboration de politiques d'occupation et de fonctionnement qui offrent aux locataires la possibilité d'utiliser l'équipement, les méthodes et les procédures de l'INN dans leurs activités quotidiennes. L'inauguration a coïncidé avec le lancement de six projets conjoints en collaboration avec Xerox Canada, qui s'engageait ainsi pour la première fois avec un partenaire de l'extérieur dans la poursuite d'objectifs de recherche fondamentaux, ce qui démontre le statut de chef de file du CNRC en ce domaine. Ces projets porteront sur l'étude de la conception de matériaux, la caractérisation des matériaux ainsi que la modélisation et la simulation.

Intégrer la recherche en nanotechnologie pour promouvoir et faire progresser l'innovation – Résultats attendus 1, 2 et 3. La nanotechnologie est un domaine de recherche qui recoupe plusieurs disciplines. CNRC-Nano, une initiative transorganisationnelle du CNRC, a été lancée en juin 2007. Ce programme a pour objet d'accroître l'intégration des compétences en nanotechnologie à l'échelle du CNRC et à faciliter la collaboration avec des partenaires de l'extérieur (ministères fédéraux, universités, entreprises privées et centres de recherche internationaux).

La recherche en nanotechnologie du CNRC vise trois grands domaines d'application susceptibles d'avoir des retombées directes sur la compétitivité du Canada. Ces domaines sont les suivants : nouveaux matériaux et revêtements; dispositifs quantiques pour le matériel informatique et le matériel de communication de la prochaine génération; et nouveaux dispositifs à nanostructure dans le domaine de la photonique, de la détection et de la biologie. Ces recherches sont réparties dans 12 instituts du CNRC et font appel à un large éventail de compétences allant de la compréhension des propriétés fondamentales des nanostructures à la fabrication de nanomatériaux et de nanodispositifs, en passant par la collaboration indispensable à la création

naturels et permettant d'accélérer la guérison des blessures, la régénération des tissus et leur réparation.

Technologies de l'information et des communications

Voici quelques faits saillants des recherches effectuées dans des secteurs liés aux technologies de l'information et des communications et dont les activités ont des retombées économiques ou sociales favorables pour le Canada.

Réduire les risques et les coûts des entreprises qui travaillent au développement des technologies de l'information et des communications de la prochaine génération – Résultats attendus 1, 2 et 3. Partout dans le monde, le développement des technologies de l'information et des communications (TIC) se poursuit à un rythme effréné. L'institut des sciences des microstructures du CNRC (ISM-CNRC) a poursuivi le développement de matériaux fonctionnels et de dispositifs quantiques, apportant ainsi sa contribution à la révolution de l'information prévue au cours des dix prochaines années. L'ISM-CNRC accomplit des progrès importants dans le développement de nanomatériaux et de dispositifs quantiques qui contribueront à la création de solutions dans plusieurs domaines : biocapteurs, détection des produits chimiques, et informatique quantique. L'ISM-CNRC est chargé d'appliquer la stratégie sectorielle du CNRC dans le domaine des TIC, et a mis à contribution l'ensemble des compétences du CNRC pour réaliser un projet de démonstration du fonctionnement d'un système de capteurs intelligents.

Sur le plan logiciel, l'institut de la technologie de l'information (ITI-CNRC) a continué à développer des technologies qui facilitent l'extraction du savoir à même les données disponibles, permettent la mise en œuvre de systèmes axés sur l'humain et font progresser les protocoles dans le secteur des affaires électroniques. En 2007, les découvertes effectuées dans le cadre du projet de Réseau social appliqué à la protection des renseignements personnels ont mené à la publication de treize articles dans des revues à comité de lecture, à des présentations par neuf chercheurs invités et à deux invitations à prononcer des conférences ainsi qu'à un accord de collaboration avec le Centre hospitalier pour enfants de l'Est de l'Ontario (CHEO) et l'Université d'Ottawa afin d'appliquer les découvertes en matière de renseignements personnels aux fichiers informatiques de manière à en accroître la sécurité.

Le Groupe des technologies linguagères de l'ITI-CNRC, qui appartient au Centre de recherches sur les technologies linguagères, a continué d'axer ses activités sur le développement de nouvelles technologies liées à la traduction, à la gestion des contenus multilingues, à la formation linguistique et au traitement de la voix. Le projet PORTAGE actuellement en cours demeure une activité clé. La technologie PORTAGE a fait l'objet d'un certain nombre d'améliorations au cours de 2007-2008, ses capacités de traduction ayant été améliorées et sa rapidité ayant été accrue. La technologie PORTAGE a été à la base de la publication de huit articles et a généré l'octroi de huit licences commerciales pendant l'exercice.

Appuyer les partenariats horizontaux multidisciplinaires en S-T avec d'autres ministères, des universités et des entreprises canadiennes

Contribution aux efforts interministériels à l'appui de la stratégie fédérale en S-T – Résultats attendus 1 et 2. Le CNRC participe activement à l'effort interministériel de mise en œuvre de la nouvelle stratégie fédérale en S-T. Le CNRC continue de participer aux travaux du Comité des

développé une méthode de production semi-synthétique de vaccins à base d'archéosomes, d'où la conclusion d'un accord de collaboration entre le CNRC et une petite entreprise canadienne du secteur de la biotechnologie.

- Nouvelles thérapies contre le cancer : Les compétences du CNRC dans l'imagerie moléculaire et les modèles animaux de tumeurs cérébrales ont été appliquées à l'évaluation de nouveaux agents pharmacologiques permettant aux traitements de chimiothérapie d'atteindre les tumeurs cérébrales, en collaboration avec une petite entreprise canadienne du secteur de la biotechnologie. Après avoir démontré avec succès qu'il était possible de cibler une tumeur cérébrale dans des modèles précliniques, le projet est entré vers la fin de 2007 dans les phases 1 et 2 des essais cliniques sur les tumeurs cérébrales les plus malignes.

Cancer du sein : technique de diagnostic moins invasive – Résultats attendus 3, 5 et 7. L'Institut du biodiagnostic du CNRC (IBD-CNRC) a poursuivi le développement de techniques d'examen non invasives s'appuyant sur la technologie d'IRM. L'Institut a continué de collaborer à l'échelle locale, nationale et internationale avec des chercheurs, des universitaires et des entreprises privées de pointe. En 2007-2008, des progrès significatifs ont été accomplis dans la mise à l'essai de techniques de spectroscopie par RMN spécialisées, le développement de protocoles d'analyse d'images obtenus au moyen de l'imagerie par résonance magnétique dynamique à contraste renforcé, et le développement d'un outil permettant d'établir les dimensions d'une masse présente dans un sein. Le développement d'un nouveau protocole clinique a été amorcé en collaboration avec un radiologue spécialisé dans les mammographies et une étude *in vivo* sur les patientes atteintes du cancer du sein a été lancée. Cette étude se poursuivra tout au long de l'année à venir.

Utilisation de neuropuces pour le dépistage des drogues et les tests diagnostiques – Résultats attendus 2 et 5. Les scientifiques du CNRC ont fait œuvre de pionniers dans le développement d'une « neuropuce », une interface complexe entre neurones vivants ou tissus cérébraux et des matériaux à patron et des réseaux d'électrodes multiples qui pourrait éventuellement être utilisée dans le dépistage des drogues et les tests diagnostiques. Le CNRC a amorcé des discussions approfondies avec un large éventail d'utilisateurs potentiels de cette technologie, notamment des laboratoires de recherche universitaires et des partenaires industriels, afin de prouver son efficacité dans l'étude des maladies neurologiques et le dépistage de nouveaux médicaments potentiels.

Révéler les secrets de l'adaptation et de la régénération du cerveau – Résultats attendus 3 et 5. Les scientifiques du CNRC ont découvert des molécules qui pourraient contribuer à réduire la gravité de la maladie d'Alzheimer ou de favoriser la guérison du cerveau (peptides modulant l'angiogénèse) après un accident vasculaire. L'ISB-CNRC a poursuivi le développement de nouveaux peptides et de nouvelles molécules permettant de détecter et de traiter précocement la maladie d'Alzheimer, et a notamment conclu un accord avec une entreprise biotechnologique canadienne de taille moyenne afin qu'elle évalue de nouveaux traitements empêchant la perte des neurones et atténuant les déficits cognitifs. L'ISB-CNRC et l'Institut des matériaux industriels (IMI-CNRC) ont conjointement développé de nouveaux matériaux de pointe qui pourront être utilisés en ingénierie tissulaire et permettre la remise en état des vaisseaux sanguins du cerveau. Ces recherches ont mené à la divulgation conjointe de propriétés intellectuelles dont on pense qu'elles stimuleront le développement de nouveaux biomatériaux possédant les caractéristiques des tissus

Les scientifiques de l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC (ISNS-CNRC) participent quant à eux au processus consistant à définir la manière dont les composés bioactifs trouvés dans la nature peuvent être utilisés pour améliorer la santé humaine et animale. Au cours de 2007-2008, les chercheurs du CNRC ont ainsi présenté des demandes de brevets pour des combinaisons d'extraits de plantes pouvant servir à la gestion du cholestérol, la régulation des lipides et la perte de poids. Un extrait de plantes permettant de contrôler les infections au virus Pox a été découvert et, en collaboration avec les chercheurs de l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard, un nouvel essai visant à répertorier des composés éventuellement capables d'offrir une protection contre les accidents vasculaires ou d'en limiter les dommages a été mis sur pied.

Vaccins et produits pharmaceutiques – Résultats attendus 1, 3 et 5. L'Institut de recherches en biotechnologie (IRB-CNRC) a continué de collaborer avec les acteurs de l'industrie pharmaceutique et biopharmaceutique et de rechercher des occasions d'appuyer la production de vaccins au Canada. Voici quelques exemples :

- L'Institut a amorcé des négociations avec Alethia Biotherapeutics pour l'octroi d'une licence exclusive à l'égard de la clustérine mAbs. Les scientifiques du CNRC ont identifié des anticorps ciblant la clustérine, une découverte qui pourrait permettre de bloquer les métastases de certaines formes de cancer.
- Il a aussi travaillé avec Chlorion Pharma Inc. afin de trouver de nouveaux composés capables de guider le développement de médicaments pour la gestion de la douleur. Les opérations de criblage ont été couronnées de succès, ce qui a mené à la conception d'un certain nombre de médicaments potentiels qui font actuellement l'objet d'essais. Grâce, dans une large mesure, au caractère prometteur du choix de l'entreprise de se concentrer sur un objectif unique et aux composés intéressants répertoriés avec l'aide du CNRC, Chlorion est parvenue à obtenir un financement par capital de risque de 6 millions de dollars, ce qui a permis à l'entreprise de recruter une équipe de chimistes médicaux et de pharmacologistes qu'elle a affectée au développement des principaux composés et à des études précliniques.
- Il a aidé des PME canadiennes afin de faciliter le développement et la commercialisation de leurs technologies. Par exemple, le CNRC a produit du matériel pour Artemis Technologies (développement de vaccin contre la rage) et pour Oncolytics Biotech (la réolsine – un traitement expérimental contre les tumeurs cérébrales).
- Il a fait plus que répondre à ses engagements auprès de Sanofi Pasteur puisqu'il a produit, purifié et livré un volume accru (plus de six fois élevé) des protéines bactériennes demandées pour le développement du nouveau vaccin de l'entreprise. Sanofi a indiqué que la qualité et le niveau du service offert par le CNRC en vertu de ce contrat avaient grandement contribué à la mise en production du vaccin, rehaussant d'autant la possibilité de contrats additionnels pendant la phase de développement et de mise à l'échelle.

L'Institut des sciences biologiques du CNRC (ISB-CNRC) a également appuyé cette stratégie de la manière suivante :

- Formulation et administration de vaccins transformés : De concert avec Piramel Life Sciences Limited, l'une des plus importantes entreprises du secteur de la santé de l'Inde, le CNRC a fait passer la prometteuse technologie des archéosomes (un microbe) à la phase des évaluations précliniques et vise la production d'un premier vaccin en 2009. Afin de surmonter des problèmes complexes de production, les scientifiques du CNRC ont

Santé et sciences de la vie et technologies connexes

Voici quelques faits saillants des recherches effectuées dans des secteurs liés à la santé et aux sciences de la vie et dont les activités ont des retombées économiques ou sociales favorables pour le Canada.

Initiative en génomique et en santé du CNRC – Résultats attendus 1, 3 et 5. L'initiative en génomique et en santé du Conseil national de recherches du Canada (IGS-CNRC) a continué d'investir dans des programmes de recherche horizontaux de grande envergure ayant pour objet de permettre à différents secteurs de l'économie canadienne de profiter des avantages issus des progrès rapides de la recherche en génomique et en santé. En 2007-2008, dernière année de la troisième phase du programme de recherche, le CNRC a investi plus de 22 millions de dollars dans des programmes de recherche axés sur les méthodes de diagnostic, de traitement et de prévention des maladies humaines et animales, sur le développement de technologies pour la détection des pathogènes et sur l'avancement de nouvelles technologies en cardiologie et pour la production de cultures ayant une valeur commerciale attrayante. Au cours de l'année écoulée, on a procédé au lancement de la quatrième phase du programme de recherche en mettant l'accent sur les domaines de la recherche susceptibles d'engendrer des retombées socioéconomiques pour les Canadiens. Voici quelques exemples : systèmes de préparation des médicaments aux opérations chirurgicales sur des tumeurs cérébrales, accroissement de la productivité des cultures de canola, dispositifs d'établissement des diagnostics aux points d'administration des soins, identification des cellules cancéreuses et outils diagnostiques pour les patients souffrant d'une crise cardiaque.

Produits de santé naturels et produits nutraceutiques – Résultats attendus 1, 2 et 5. L'Institut de biotechnologie des plantes du CNRC (IBP-CNRC) a continué de travailler à l'accroissement de la capacité d'innovation et de la compétitivité des produits de santé naturels canadiens à base de plantes afin d'améliorer la santé et le bien-être des Canadiens en orientant les efforts pour la création d'une industrie de produits naturels à base de plantes reconnus à l'échelle mondiale dans le secteur des aliments fonctionnels, des produits de santé naturels et de la nutraceutique. En 2007-2008, il a ouvert le Bioaccess Commercialization Centre, mettant ainsi à la disposition de 47 organisations clientes de l'Ouest du Canada ses compétences en recherche, des programmes d'aide au développement commercial, des connaissances spécialisées en affaires, des ressources et des conseils. Parmi les programmes offerts, mentionnons BioPitch, un programme très « pratique » et structurel qui apprend aux entrepreneurs comment convertir leurs idées en arguments de vente incontestables qui retiendront l'attention d'éventuels partenaires et investisseurs; BioMap, une ressource en ligne qui permet aux entrepreneurs de passer de l'étape des idées à celle du lancement d'un nouveau produit et BioFutures, un guide d'innovation sur les technologies d'avenir dans l'industrie. L'IBP-CNRC a aussi procédé sur des plantes à des essais en conditions réelles de production de deux composés commercialisables (acide nerveux pour la santé cérébrale et phytostérols pour la santé cardiaque). Ses chercheurs ont par ailleurs criblé des extraits végétaux venant de plus de 100 plantes de l'Ouest du Canada dans le but d'y trouver des antioxydants ayant des effets neurogénératifs et anticancer. Ils ont évalué bleuets, canneberges et raisins à la recherche de composés bioactifs susceptibles d'avoir des effets bénéfiques sur la santé et ont caractérisé certains composés bioactifs présents dans le chanvre, les cônes de houblon et les fleurs de pavot.

de tout un réseau d'instituts de recherche du CNRC partout au Canada. Au total, 6,2 millions de dollars ont été attribués sur cinq ans (de 2003-2004 à 2007-2008) au Programme de piles à combustible et d'hydrogène dans le cadre du Programme d'innovation pour les technologies du changement climatique – une initiative horizontale clé. Le CNRC a complété cet investissement en redistribuant 15 millions de dollars à même ses services votés existants. Ce programme a permis l'avènement d'une collaboration dans l'ensemble du CNRC et le développement de compétences clés dans ce domaine important. Le Programme a pris fin en mars 2008. En 2007-2008, le programme a généré 7 brevets ou demandes de brevets, la publication de 64 articles et la présentation de 51 allocutions dans le cadre de conférences. Au cours des cinq années qu'il a duré, le programme a globalement permis le dépôt de 31 demandes de brevets, la publication de 268 articles et la présentation de plus de 50 allocutions dans le cadre de conférences. Ces résultats constituent une base solide pour le programme conjoint que prévoient lancer le CNRC, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et Ressources naturelles Canada (RNCAN) et qui se concentrera sur les technologies commercialisables à court terme. On entend ainsi amener le secteur public et les universités à travailler de concert avec l'industrie au développement de solutions dans le secteur des piles à combustible et des technologies de l'hydrogène.

Conformément à la stratégie fédérale en sciences et en technologie, le CNRC a continué de participer à des initiatives de recherche conjointes visant à améliorer la récupération de l'énergie de sources traditionnelles et à développer de nouvelles formes d'énergie de remplacement. Dans le cadre du programme sur les carburants de pointe et la réduction des émissions des véhicules de Ressources naturelles Canada, l'ITPCE-CNRC a pris la tête du développement d'une technologie optique nouvellement brevetée, connue sous le nom de « incandescence induite par laser ». Cette technologie contribue au respect de certaines des normes les plus strictes en matière d'émissions des véhicules à moteur, et des licences ont été accordées à un large éventail d'utilisateurs, allant des organismes de réglementation aux concepteurs de véhicules. Environnement Canada utilise l'incandescence induite par laser pour mesurer les particules émises par les activités de fabrication de véhicules avec les technologies les plus avancées afin d'avoir une vision claire des compromis nécessaires entre l'accroissement de l'efficacité énergétique et l'augmentation des émissions de particules, ces dernières contribuant de manière significative au changement climatique.

1, 2 et 5. Assurer le développement durable grâce aux technologies océaniques – Résultats attendus

Les océans du Canada constituent une ressource stratégique d'importance primordiale pour l'humanité, l'environnement et l'industrie. L'institut des technologies océaniques du CNRC (ITO-CNRC) intègre des technologies de pointe à des solutions novatrices visant à régler les problèmes liés à la sécurité et à l'efficacité du transport maritime, aux activités d'exploration et d'extraction pétrolières, aux énergies de remplacement, à la navigation dans les eaux arctiques, à la cartographie des fonds marins et à la collecte d'information sur l'état des océans. Les véhicules sous-marins autonomes (AUV) représentent la technologie la plus avancée pour l'observation et la surveillance des océans. En 2007-2008, l'ITO-CNRC a procédé au déploiement d'AUV à l'extrémité du plateau continental terre-neuvien sous les glaces et au large des côtes du Groenland. L'institut a répertorié de nouvelles applications pour les AUV et continue de travailler avec ses partenaires au développement et à l'intégration de cette technologie de manière à faire avancer les sciences océaniques.

Ressources naturelles et énergie

Voici quelques faits saillants des recherches effectuées dans des secteurs liés aux ressources naturelles et à l'énergie et dont les activités ont des retombées économiques ou sociales favorables pour le Canada.

Appuyer le leadership du Canada dans le secteur des piles à combustible – Résultats attendus 1, 2, 3 et 5. La technologie des piles à combustible pourrait contribuer de manière importante à la réduction des incidences environnementales de l'activité humaine. Il s'agit d'une priorité internationale et le Canada a été un chef de file du développement de cette technologie. L'Institut d'innovation en piles à combustible (IIPC-CNRC) a aidé l'industrie canadienne à se maintenir à la fine pointe des technologies de piles à combustible. En 2007-2008, les recherches menées ont permis de réduire les coûts de fabrication des piles à combustible en minimisant la quantité de platine requise; d'augmenter le rendement grâce à une amélioration de la conception des couches de catalyseur; de rehausser l'intégrité du concept et de réduire globalement les délais de conception en utilisant des outils de modélisation informatique avancés pendant toute la phase de conception.

Le Centre de technologie de l'IIPC-CNRC et son installation d'incubation, d'accélération et de réseautage d'entreprises facilitent l'accélération du développement des technologies par les PME, l'intégration des démonstrations de fonctionnement des technologies et l'établissement de partenariats entre l'industrie, les universités et l'administration publique, contribuant ainsi à la création d'un avantage entrepreneurial pour le Canada. Au cours de 2007-2008, les scientifiques du CNRC ont aplané un certain nombre d'obstacles qui nuisaient au développement de la prochaine génération de piles à combustible à membrane échangeuse de protons (PCMEP) fonctionnant à des températures élevées et de piles à combustible à oxyde solide (PCOS) fonctionnant à basse température. Les PCOS à support en cermet développées par l'IIPC-CNRC sont en voie de devenir la référence à la base de toutes les nouvelles recherches au Canada et en Europe.

L'IIPC-CNRC a développé une nouvelle architecture pour régler le problème des combustibles « sales » utilisés dans les PCOS. Il a utilisé à cette fin une anode en étain qui a fait preuve d'un rendement supérieur par rapport à la technologie conventionnelle décrite dans la littérature. En élargissant l'éventail des combustibles utilisables par les piles à combustible, on contribue à répandre l'utilisation de cette technologie et, au bout du compte, à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

De plus, le Centre a développé des méthodes de fabrication en toute sécurité des piles à combustible à l'intention des laboratoires actifs en ce domaine et l'homologation de cette méthodologie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est actuellement à l'étude. Par ailleurs, des normes applicables aux capteurs d'hydrogène ont été développées en collaboration avec des partenaires, à savoir Ballard et Ressources naturelles Canada. Elles ont été approuvées à l'échelle internationale et adoptées comme des normes de l'ISO, ce qui profite à l'ensemble de l'industrie canadienne de la fabrication avancée.

L'IIPC-CNRC de Vancouver assume la responsabilité du Programme de piles à combustible et d'hydrogène du CNRC. Ce programme a mobilisé les compétences et les capacités de recherche

à la disposition de l'industrie au fil de leur évolution. Neuf brevets ont à ce jour été obtenus dans le cadre de ce programme, et des licences ont été accordées à plus de 30 organisations, ce qui facilite le développement de piles à l'ion lithium à rendement élevé destinées aux véhicules hybrides rechargeables et à des applications connexes.

Continuer d'appuyer l'engagement du Canada de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et d'assainir l'environnement – Résultats attendus 1, 2 et 5. Conformément à la stratégie fédérale en S-T¹, un certain nombre d'instituts de recherche et de programmes du CNRC ont mis leur savoir et leurs compétences au service des recherches sur les changements climatiques, l'énergie, l'environnement et le développement durable. L'IRGC-CNRC a notamment lancé une initiative de quatre ans sur la qualité de l'air intérieur dans le cadre du programme d'assainissement de l'air lancé par le gouvernement fédéral. À ce jour, les employés ont terminé la première phase de la construction de l'installation de ventilation, préparé l'ébauche des protocoles pour les expériences sur le terrain relatives à la qualité de l'air intérieur (QAI) et les mesures sanitaires, et ils ont obtenu le nouvel équipement nécessaire pour a) la détection efficace et complète de tous les contaminants, b) l'automatisation des mesures sur le terrain et c) l'évaluation des produits axés sur la QAI. En outre, un capteur fixé à une caméra capable de commander l'éclairage électrique et l'ouverture des stores a été développé afin de contribuer à la conservation de l'énergie lorsque la lumière naturelle suffit à l'éclairage ou qu'une pièce est inoccupée. De plus, un système de surveillance de longue durée du confort thermique aux postes de travail individuels a été développé, et a été initialement mis en œuvre dans un bureau de Toronto pour permettre la saisie de données pendant une période de trois mois. Un nouveau système de surveillance portable a aussi été développé pour mesurer une foule de paramètres influant sur la qualité de l'environnement intérieur, sa première application devant être une évaluation après emménagement dans les immeubles « verts ». L'objectif à long terme de cet outil consiste à perfectionner les grilles d'évaluation des édifices « verts ».

Technologies environnementales pour la protection des ressources en eau – Résultats attendus 1, 5 et 7. L'eau douce est une ressource d'importance cruciale partout dans le monde. La protection des eaux souterraines et de surface et les mesures d'assainissement les visant constituent un élément important pour l'amélioration de la qualité de vie des gens, y compris de nombreux Canadiens. La technologie EMaMoc de l'IRB-CNRC servant à la biodégradation des TCE (une substance cancérigène chez l'humain) et d'autres substances toxiques présentes dans les eaux souterraines a été transférée à une entreprise canadienne en vertu d'un accord d'octroi de licences autorisant l'entreprise à la commercialiser au Canada et en Europe. Cette technologie peut contribuer à répondre aux principaux problèmes que pose la présence de TCE dans les eaux souterraines lorsque ceux-ci contaminent la nappe phréatique, une source importante d'eau potable pour les Canadiens. L'IRB-CNRC, en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal, a également développé un nouvel outil de biosurveillance pour la détection des cyanobactéries dans les eaux de surface et les lacs. Les toxines produites par les cyanobactéries représentent un risque élevé pour la santé humaine. La prolifération d'algues productrices de cyanobactéries a touché plusieurs lacs au Québec, limitant l'utilisation des plans d'eau par les résidents locaux.

Au cours de 2007-2008, le Laboratoire de la performance des structures et des matériaux (LPSM) de l'IRA-CNRC a continué à faire progresser la recherche dans le domaine de la microduréité et du coefficient d'élasticité, ce qui a contribué à d'importants développements dans le domaine des matériaux covalents à nanocristaux. Ces nouveaux matériaux seront utilisés dans le secteur de l'aérospatiale, et notamment, dans un premier temps, à la fabrication de nouveaux revêtements pour les turbines à gaz. La fabrication de turbines à gaz est un créneau important du secteur canadien de l'aérospatiale. S'appuyant sur des modélisations et des simulations, le CNRC a répertorié et sélectionné de nouveaux matériaux qui n'existent pas encore. Cette démarche novatrice réduit considérablement la durée du développement de ces nouveaux matériaux et par conséquent, permet de les mettre sur le marché beaucoup plus rapidement et à un coût considérablement moindre que les méthodes traditionnelles. Le Laboratoire des turbines à gaz (LTG) de l'IRA-CNRC a également contribué à l'atteinte de cet objectif en construisant à l'aéroport de Mirabel une nouvelle installation d'essai de certification de vol dans des conditions givrantes pour les moteurs de grande dimension, l'une des trois plus importantes installations du genre dans le monde. Cette installation procure un avantage technologique aux fabricants canadiens de moteurs en leur donnant un accès élargi et plus rentable à une installation de calibre mondial au moment même où les installations comparables ailleurs dans le monde sont de plus en plus sollicitées et où leur utilisation est de plus en plus onéreuse.

Positionner l'industrie canadienne comme un acteur clé dans le secteur de la fabrication de pointe – Résultats attendus 1, 3 et 5. Les technologies de pointe sont essentielles à l'accroissement des capacités et des compétences de l'industrie manufacturière de pointe et, au bout du compte, au maintien au pays des emplois du secteur de la fabrication. Par ses activités de R-D, le CNRC a continué d'apporter sa contribution en ce domaine. L'IMI-CNRC a continué de concentrer ses recherches sur les nouveaux matériaux destinés à l'ingénierie et le secteur manufacturier. Il a appuyé la grappe des technologies de l'aluminium à Saguenay (Québec), l'installation de partenariat industriel de Boucherville (Québec) et l'ensemble de l'industrie de l'automobile canadienne à London (Ontario). À London, justement, dans le cadre de la première phase de l'élaboration de sa stratégie dans le secteur de l'automobile, le CNRC a procédé à l'automne de 2007 à une évaluation des possibilités. Les conclusions de l'étude pointent vers la création d'avantages environnementaux et énergétiques comme choix d'orientation pour les activités clés du CNRC dans le secteur automobile, soit les matériaux structurés légers et les systèmes de propulsion automobile de recharge. Ces résultats ont été présentés au comité directeur du secteur de l'automobile et au Comité de la haute direction du CNRC, qui les ont avaisés. En 2007-2008, le CNRC a également permis à des fabricants d'utiliser ses laboratoires pour y mener des projets pilotes visant à tester et valider de nouvelles technologies de fabrication.

En mettant l'accent sur les processus centrés sur l'efficacité énergétique et sur les matériaux axés sur les solutions ayant des retombées favorables sur l'environnement, l'Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement (ITPCE-CNRC) a pris la tête d'un projet de stockage perfectionné de l'électricité visant plus particulièrement quatre éléments technologiques à développer pour rendre possible la commercialisation d'un véhicule hybride rechargeable (PHEV) : le stockage de l'énergie, les composants du système d'entraînement électrique, l'optimisation du groupe motopropulseur et l'élaboration d'une réglementation sur les émissions produites et le rendement du carburant. Ce programme est mené en collaboration avec une demi-douzaine d'entreprises canadiennes qui ont produit des prototypes et les nouvelles technologies sont mises

concentré sur les quatre domaines de recherche prioritaires définis dans la stratégie fédérale en S-T soit, normalement, les sciences et technologies environnementales, les ressources naturelles et l'énergie, la santé et les sciences de la vie et technologies connexes, et les technologies de l'information et des communications (TIC). Conformément à l'un des principes de base de la stratégie – les partenariats – le CNRC a poursuivi certaines initiatives horizontales et projets conjoints en S-T avec des ministères et organismes fédéraux, avec des universités et avec des organismes sans but lucratif. Voici quels étaient les résultats attendus de cette activité de programme, tels qu'ils sont énoncés dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2007-2008* du CNRC :

- Résultats attendus :
1. Contribution à la stratégie et aux initiatives fédérales en S-T
 2. Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents
 3. Excellence en R-D et en innovation
 4. Gérance des grandes infrastructures scientifiques et technologiques
 5. Recherches qui profitent aux Canadiens
 6. Harmonisation avec les normes internationales
 7. Création de nouvelles alliances internationales de S-T

Les résultats obtenus sont comparés aux résultats attendus ci-dessous. La description des résultats ci-dessous est structurée en fonction de la contribution qu'ils apportent dans les quatre secteurs prioritaires et au principe de base du partenariat énoncé dans la stratégie fédérale en S-T.

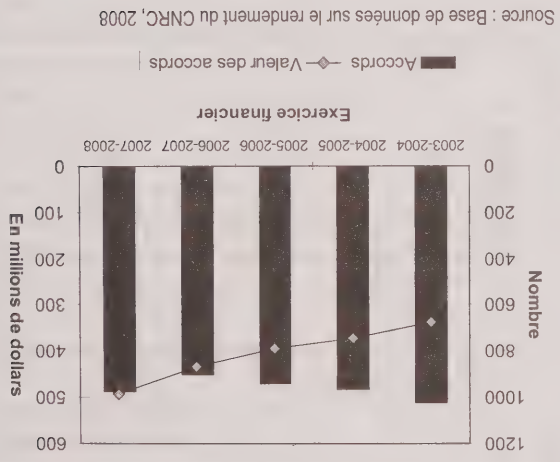
Sciences et technologies environnementales

Voici quelques faits saillants des recherches à composante environnementale effectuées dans des secteurs dont les activités ont des retombées économiques ou sociales favorables pour le Canada.

Procurer un avantage technologique à l'industrie aérospatiale de la prochaine génération – Résultats attendus 1 et 3. L'aérospatiale demeure l'un des secteurs technologiques de pointe les plus importants pour le Canada. La raison d'être du Centre des technologies de fabrication en aérospatiale (CTFA) de l'IRA-CNRC consiste à appuyer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la fabrication aérospatiale, des petites et moyennes entreprises (PME) aux grandes sociétés, dans le développement et la mise en œuvre de méthodes de fabrication modernes susceptibles d'engendrer des économies de coûts. En 2007-2008, le CTFA a facilité le passage d'un fournisseur du groupe 3 au statut d'intégrateur de système du groupe 2. Cette PME a utilisé la machine de positionnement automatique des fibres (PAF) du Centre pour faciliter la fabrication de pièces d'aéronef en matériaux composites de grande dimension. La machine PAF procure un avantage concurrentiel à l'industrie canadienne, car les nouvelles structures en matériaux composites écologiques et les autres composantes de grande dimension s'imposent rapidement dans la conception des nouveaux aéronefs. Le CTFA a également développé une technologie permettant de coordonner les opérations robotisées de rivetage et d'assemblage des pièces d'aéronef. Une technologie de meulage et d'enlèvement de matière à haute vitesse a aussi été développée et transférée avec succès à des entreprises du secteur canadien de l'automobile.

En plus de travailler avec ses partenaires universitaires, le CNRC a signé en 2007-2008 avec des partenaires canadiens 407 nouveaux accords de recherche conjointe officiels d'une valeur globale de 159 millions de dollars. La valeur totale des accords pendant toute leur durée prévue a grimpé à 493 millions de dollars (voir la figure 2-3). Le nombre et la valeur des accords de collaboration constituent des indicateurs permettant de prévoir l'intensité future des activités de recherche au Canada. Pour chaque dollar investi par le CNRC, ses partenaires canadiens investissent 3,10 \$.

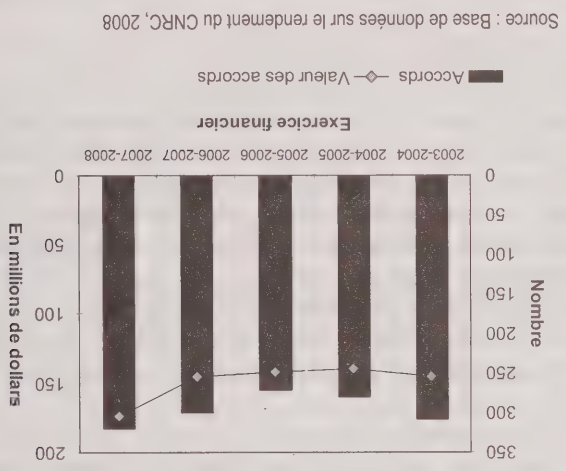
Figure 2-3 : Collaborations canadiennes (de 2003 à 2008)



Source : Base de données sur le rendement du CNRC, 2008

La participation à des projets et consortiums internationaux expose les étudiants, les chercheurs et les entreprises du Canada à ce qui se fait de mieux dans le monde. En 2007-2008, le CNRC a signé avec des partenaires internationaux 118 nouveaux accords formels de collaboration d'une valeur totale de 109 millions de dollars. Le nombre total d'accords de collaboration internationaux en vigueur est semblable à celui enregistré l'an dernier (voir la figure 2-4), leur valeur sur l'ensemble de leur durée atteignant presque 174 millions de dollars. Pour chaque dollar investi par le CNRC, ses partenaires internationaux investissent 3,41 \$.

Figure 2-4 : Projets conjoints internationaux du CNRC (de 2003 à 2008)



Source : Base de données sur le rendement du CNRC, 2008

Obtenir les résultats attendus

Par l'entremise de ses 19 instituts de recherche et centres de technologie, le CNRC effectue de la recherche de longue haleine dans pratiquement tous les secteurs d'activité axés sur la S-T de l'économie canadienne. En 2007-2008, le CNRC s'est concentré sur les secteurs désignés d'importance économique et sociale pour le Canada et, à l'intérieur de ces secteurs, s'est

La participation des chercheurs du CNRC aux activités de réseaux et de centres d'excellence regroupant de multiples chercheurs ainsi que le nombre de projets de recherche évalués par un comité et subventionnés par des organismes externes témoignent aussi de manière éloquent de l'excellence des recherches effectuées. En 2007-2008, les chercheurs du CNRC ont participé aux travaux de 118 réseaux de recherche, occupé 217 postes au sein de comités de rédaction de revues scientifiques et ont été nommés à 473 postes de professeur auxiliaire dans des universités canadiennes. En 2007-2008, les chercheurs du CNRC et leurs partenaires universitaires ont reçu 207 subventions des organismes subventionnaires (comme le CRSNG et Génome Canada) Au total, ces subventions se sont élevées à 29,3 millions de dollars pour la durée de vie des projets.

Le nombre d'articles scientifiques publiés dans les grandes revues savantes à comité de lecture et dans les comptes rendus de conférences est une mesure traditionnelle reconnue à l'échelle internationale de la qualité et de la pertinence des recherches effectuées. Ces articles sont aussi un outil clé de diffusion du savoir et de création de richesses à long terme pour le Canada. Au cours des cinq dernières années, les chercheurs du CNRC ont constamment produit plus d'un millier d'articles dans des publications à comité de lecture. En 2007-2008, ils ont notamment publié 1 330 articles dans des revues à comité de lecture. Les chercheurs du CNRC ont par ailleurs présenté 821 communications dans le cadre de conférences scientifiques et technologiques et produit 1 541 rapports techniques pour le compte de clients (voir la figure 2-2).

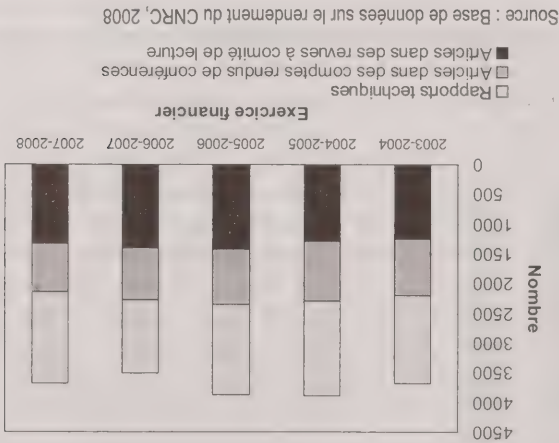


Figure 2-2 : Nombre d'articles publiés (de 2003 à 2008)

470 millions de dollars – une augmentation de 8 % par rapport à l'an dernier. En 2007, les investissements de toutes

provenances dans les nouvelles entreprises créées par le CNRC se sont élevés à 87 millions de dollars⁷.

Le partenaire du CNRC qui négocie l'obtention d'une licence d'utilisation d'une des technologies de l'organisme confirme, ce faisant, le mérite de la recherche effectuée au CNRC. Ces contrats de licence contribuent directement à la transformation des innovations en applications commerciales. Le CNRC a conclu 98 nouveaux contrats de licence en 2007-2008 et les redevances touchées sur sa propriété intellectuelle en 2007-2008 se sont élevées à 9,47 millions de dollars (voir la figure 2-1).

Un peu plus de 4,1 millions de dollars des revenus générés par la PI en 2007-2008 viennent directement du vaccin contre la méningite C développé par l'Institut des sciences biologiques du CNRC (ISB-CNRC). L'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) a quant à lui reçu environ 2 millions de dollars pour l'utilisation, dans les codes provinciaux du bâtiment, de l'information publiée dans les codes nationaux du bâtiment et de prévention des incendies.

Voici quelques exemples des technologies du CNRC cédées sous licence à l'industrie en 2007-2008 :

- L'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) a signé une entente de licence avec Standard Aero Limited pour des méthodes d'évaluation non destructives et des techniques connexes d'évaluation de la durée de vie des composants utilisés dans les turbines à gaz. Cette licence accroît les capacités d'une entreprise canadienne de taille moyenne à grande à fournir des services au marché international de la réparation des moteurs.
- Le Centre d'essais dynamiques des toitures SIGDEFS a été cédé sous licence par l'IRC-CNRC à l'entreprise Les Laboratoires Shermont en avril 2007.
- L'Institut des matériaux industriels (IMI-CNRC) a cédé sous licence une technologie scanner basée sur l'interférométrie de lumière à basse cohérence à Biocad Inc., pour faciliter l'installation d'implants dentaires. Grâce à cette technologie les revenus et le nombre d'employés de Biocad se sont accrus et l'entreprise a récemment signé plusieurs ententes de commercialisation avec des partenaires américains et européens.
- Tecnar Automation Ltd., l'une des premières entreprises dérivées de l'IMI-CNRC, s'est vu octroyer une licence de technologie pour effectuer des analyses en temps réel afin d'améliorer la qualité des plaques d'acier galvanisé utilisées dans l'industrie automobile.
- L'IRA-CNRC a transféré les capacités en matière de technologies de moulage par transfert de résine (RTM) à Delastek, une PME canadienne. Ce transfert a permis à Delastek de devenir le premier fabricant par RTM de pièces pour les entreprises aérospatiales au Canada, passant de la production de pièces de véhicules récréatifs à celle de composants aérospatiaux.

Les brevets, licences et accords de recherche conjointe peuvent être utilisés pour démontrer les résultats des efforts de commercialisation des fruits de la R-D du CNRC et de leur contribution à la création d'un avantage entrepreneurial pour le Canada.

Lorsque le CNRC développe une technologie ayant un potentiel commercial important sans qu'il y ait au Canada une entreprise capable d'absorber cette technologie, de nouvelles entreprises sont parfois créées afin de la commercialiser. Ces nouvelles entreprises génèrent des produits et services novateurs pour le marché mondial et créent des emplois pour les Canadiens. En 2007-2008, le nombre total de nouvelles entreprises créées depuis 1995 s'élevait à 68, ce qui représente environ 552 emplois à temps plein et des investissements cumulatifs estimés à

La recherche et l'innovation sont essentielles à la croissance future de l'économie canadienne et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. En tant que principal organisme de R-D au Canada, le CNRC concentre ses efforts sur deux aspects essentiels de l'excellence en R-D : la qualité et la pertinence. En 2007-2008, le CNRC a joué un rôle clé en aidant le Canada à réaliser son plein potentiel dans les domaines d'importance pour l'économie actuelle et future du pays qui correspondent aux priorités de la population et du gouvernement. Pour y arriver, le CNRC a travaillé au Canada et à l'étranger en collaboration avec des entreprises, des universités et des partenaires du secteur public. La création de valeur par le savoir, la mise en place d'une infrastructure nationale de S-T, le maintien et l'élargissement des alliances internationales et le soutien aux activités de commercialisation des résultats de la R-D fédérale sont autant d'éléments qui font partie intégrante des activités du CNRC.

L'obtention d'un brevet est une étape clé dans le continuum menant de la découverte à l'innovation. La gestion stratégique de la propriété intellectuelle (PI) contribue à accroître la capacité d'innovation des entreprises. En 2007-2008, le CNRC a demandé 196 nouveaux brevets et en a obtenu 69 à la suite de demandes antérieures. Quarante-neuf pour cent de ces brevets ont été accordés aux États-Unis, un indicateur de compétitivité reconnu par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). S'appuyant sur les résultats d'une étude comparative effectuée à l'interne en 2003 et portant sur plusieurs pratiques exemplaires de gestion de la PI, le CNRC a modifié son approche et a pris des mesures pour éviter les divulgations trop hâtives, a commencé à effectuer des études de marché et des analyses de brevets et s'est mis à analyser régulièrement son portefeuille de PI afin d'en tirer le maximum de valeur commerciale et de mieux déceler et développer la propriété intellectuelle présentant « un potentiel commercial élevé ».

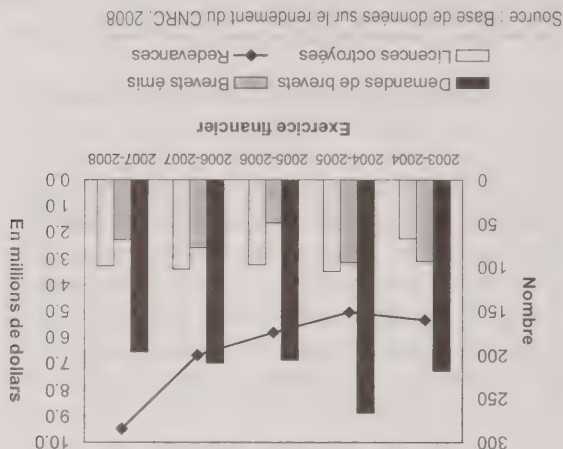


Figure 2-1 : Portefeuille de la PI du CNRC (de 2003 à 2008)

La recherche et l'innovation sont essentielles à la croissance future de l'économie canadienne et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. En tant que principal organisme de R-D au Canada, le CNRC concentre ses efforts sur deux aspects essentiels de l'excellence en R-D : la qualité et la pertinence. En 2007-2008, le CNRC a joué un rôle clé en aidant le Canada à réaliser son plein potentiel dans les domaines d'importance pour l'économie actuelle et future du pays qui correspondent aux priorités de la population et du gouvernement. Pour y arriver, le CNRC a travaillé au Canada et à l'étranger en collaboration avec des entreprises, des universités et des partenaires du secteur public. La création de valeur par le savoir, la mise en place d'une infrastructure nationale de S-T, le maintien et l'élargissement des alliances internationales et le soutien aux activités de commercialisation des résultats de la R-D fédérale sont autant d'éléments qui font partie intégrante des activités du CNRC.

<ul style="list-style-type: none"> spécifiques de la clinique au traitement du cancer Participé aux activités de 18 réseaux de recherche 217 postes détenus au sein de comités de rédaction de revues scientifiques 473 employés nommés professeurs adjoints dans des universités canadiennes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et valeur des accords de collaboration internationaux
<ul style="list-style-type: none"> 407 nouveaux accords de collaboration avec des partenaires globaux de 109 millions de dollars 18 nouveaux accords de collaboration internationale d'une valeur globale de 109 millions de dollars 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de projets de recherche conjoints, de licences accordées, de demandes de brevets conjoints, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 42 % des redevances tirées des licences canadiennes, d'une valeur totale de 159 millions de dollars 	

Section II – Analyse des activités de programme

Dans la présente section, on trouvera un aperçu des activités de programme du CNRC et de la manière dont celles-ci ont contribué aux progrès réalisés à l'égard de son résultat stratégique. Les activités de programme du CNRC offrent un équilibre entre les activités de recherche-développement et la prestation de services de soutien technique et d'innovation à l'industrie et au public.

Résultat stratégique

Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche-développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie.

Activités de programme : Recherche et développement

Cette activité de programme comprend les programmes de recherche, les initiatives de développement technologique et la gestion des installations scientifiques et techniques nationales. Ces efforts mettent tous l'accent sur des secteurs technologiques et industriels clés de l'économie canadienne où le CNRC joue un rôle précis et possède des compétences reconnues, et où ses activités peuvent avoir des retombées importantes.

Ressources financières (en millions de dollars)		
Prévues	Autorisations	Réelles
493,1	636,4	549,5

Ressources humaines – Équivalent temps plein (ETP)		
Prévues	Réelles	Différence
3 160	3 258	(98)

Aperçu du rendement

Indicateurs de rendement (définis dans le RPP de 2007-2008)		Résultats
Transfert de technologies (brevets, licences)	Nombre d'entreprises dérivées (par essai)	69 nouveaux brevets obtenus
	196 nouvelles demandes de brevets	
	98 licences émises	
	68 entreprises créées depuis 1995	
	Articles publiés dans des revues scientifiques à comité de lecture et dans des comptes rendus de conférence; et rapports techniques	1 330 articles publiés dans des revues à comité de lecture 1 541 rapports techniques produits
Subventions extérieures	Leadership et contribution aux initiatives horizontales fédérales	207 subventions versées à des chercheurs du CNRC et à leurs partenaires
		Initiative horizontale de R-D en génomique – Conclusion d'un accord d'octroi de licence avec une société canadienne du secteur de la biotechnologie cédant à cette entreprise les droits sur les applications diagnostiques et thérapeutiques des anticorps

4. Gestion du programme de manière à assurer la viabilité de l'organisation – Atteint

L'exécution de travaux de R-D de pointe et la prestation de services d'aide à l'industrie canadienne afin que leurs activités soient davantage axées sur la technologie et qu'elles soient plus innovatrices exige un équipement et des infrastructures d'avant-garde ainsi que des chercheurs, des ingénieurs et d'autres professionnels hautement qualifiés. Au cours de 2007-2008, le CNRC a élaboré son plan d'activités pour les trois prochaines années financières. Dans ce plan, le CNRC décrit l'approche qu'il entend prendre pour améliorer la marge de manœuvre financière de l'organisation tout en s'assurant que les ressources financières et non financières concourent à l'exécution des programmes prioritaires de l'organisation. Le CNRC a adopté un nouveau processus d'affectation des ressources au cours du quatrième trimestre de 2007-2008, exigeant de tous les instituts, programmes et directions qu'ils préparent et soumettent chaque année des plans d'activités. Les initiatives proposées sont financées en fonction de la concordance des plans d'activités individuels avec le plan d'ensemble du CNRC et de leur capacité à aider le CNRC à respecter ses priorités et celles contenues dans la stratégie fédérale en S-T.

D'importants investissements dans l'infrastructure de S-T ont été également consentis au cours de l'exercice. Environ 5,7 millions de dollars ont été investis pour répondre aux besoins les plus pressants en matière d'infrastructures, en particulier au chapitre de la santé et de la sécurité ainsi que de la gestion du cycle de vie de l'actif. Le CNRC continue aussi d'investir dans sa capacité de vérification interne afin de renforcer la responsabilisation dans le cadre de l'exécution des programmes. Cinq vérifications internes ont été menées au cours de la période et six autres ont été entreprises. Les rapports de vérification sont examinés par le Comité de la vérification, de l'évaluation et la gestion du risque, un sous-comité du Conseil du CNRC, lequel est composé de personnes extérieures au CNRC. Au chapitre de la vérification externe, le CNRC met actuellement à exécution les recommandations fournies par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

des entreprises naissantes, notamment celles dérivées des activités du CNRC. Au nombre de 15, les IFI sont des centres de ressources pour les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les nouvelles entreprises; en 2007-2008, l'incubation de 140 entreprises, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à l'exercice précédent.

3. Soutien industriel intégré qui engage les principaux acteurs – Atteint

En 2007-2008, le secteur du Soutien technologique et industriel (STI) du CNRC a travaillé en étroite collaboration avec celui de Recherche et développement afin de concrétiser les priorités du gouvernement fédéral en matière de commercialisation, sous le thème de l'avantage entrepreneurial. Parmi les efforts déployés pour stimuler la commercialisation des fruits de la recherche, mentionnons l'octroi de licences d'exploitation de technologies, l'aide à la précommercialisation, les services de mentorat, les services de veille concurrentielle, l'accès aux réseaux nationaux et internationaux, la diffusion du savoir et des compétences, ainsi que l'aide à la création de nouveaux produits ou technologies par les entreprises.

Les conseillers en technologie industrielle (CTI) du CNRC ont mis à profit les capacités développées par le CNRC pour alimenter les services de veille technologique concurrentielle destinés aux entreprises canadiennes. Grâce aux renseignements ainsi obtenus, les clients du CNRC peuvent plus facilement prendre des décisions éclairées sur leurs investissements technologiques et sur les orientations à donner à la recherche. Une étude réalisée en cours d'exercice a démontré que dans l'espace des cinq dernières années, les ventes des entreprises clientes du PARI-CNRC se sont accrues en moyenne de 28 %, que l'effectif global de ces entreprises a crû de 30 %, tandis que la valeur de leur actif a bondi de 15 %.

Le CNRC offre aux entreprises des services d'information technique et scientifique et de veille concurrentielle assortis d'outils et de fonctions de pointe pour donner aux milieux canadiens de la recherche et de l'innovation les moyens d'accélérer les activités de découverte, d'innovation et de commercialisation. Au cours de 2007-2008, le CNRC a traité 485 000 demandes de documents qui lui ont été adressées par des clients des universités, du secteur de la santé, de l'administration publique et de l'industrie. Une nouvelle gamme de services, offerts sous le thème

Découvrir, a été lancée afin de donner aux Canadiens une façon simple et rapide d'accéder à la collection du CNRC comptant plus de 15 millions d'articles scientifiques et techniques. La Bibliothèque virtuelle donne aux employés des instituts accès, de leur poste de travail, à une série de bases de données et de revues électroniques grâce aux licences négociées. En douze mois, le site a reçu 258 000 visites. Le CNRC continue par ailleurs de publier des revues scientifiques qui ont un lectorat de 13 900 abonnés dans 101 pays. En 2007-2008, 6 192 auteurs ont fait publier des articles dans 16 revues à comité de lecture réputées. De plus, le CNRC a publié cinq monographies, et neuf autres sont en

Selon une évaluation des incidences effectuée en 2007, la mesure dans laquelle le PARI-CNRC, un programme fédéral d'aide à la R-D stimule la création de richesse au Canada est bien illustrée par les retombées socio-économiques globales nettes qu'il génère. En compilant les incidences découlant de la croissance du chiffre d'affaires des entreprises en cause, les réductions de coûts dont ils ont bénéficié et la valeur des services consultatifs offerts aux PME canadiennes de 2002 à 2007, la valeur on obtient un total de richesse créée par le Programme de l'ordre de 2,3 à 6,5 milliards de dollars.

Le CNRC a su maintenir son leadership dans les nouveaux domaines de recherche. Pour contribuer à créer un avantage du savoir en S-T pour le Canada, le CNRC a effectué de la recherche dans des domaines d'importance sociale et économique. Sur le plan économique, grâce aux investissements et à la recherche dans le secteur de l'aérospatiale, notamment dans les matériaux composites utilisés dans la fabrication de pièces d'avions et dans les essais de certification des turbines pour les vols dans des conditions de givre, le Canada se maintient dans le peloton de tête. Dans le domaine de la nanotechnologie, la R-D effectuée par le CNRC a permis des percées dans la prolongation de la durée de vie utile du béton et contribué à la mise au point de nouvelles méthodes de conception des structures en béton s'appuyant sur les techniques de nanoingénierie. Grâce aux matériaux de nouvelle génération, à l'amélioration des catalyseurs et à des méthodes d'essai et de modélisation de pointe, le Canada a consolidé sa position d'avant-

garde dans le développement des technologies des piles à combustible.

Le CNRC s'intéresse également au mieux-être des Canadiens et y consacre tout un pan de ses activités de R-D. La recherche en génomique se poursuit en agriculture (p. ex., productivité des cultures de canola) et dans le traitement des maladies chez l'humain et les animaux (p. ex., identification des cellules cancéreuses, développement d'outils diagnostics pour les maladies cardiaques, contrôle de la cholestérolémie chez l'humain). Les chercheurs du CNRC sont aussi actifs dans la recherche de composés bioactifs et d'aliments nutraceutiques. Ils ont étudié les propriétés antioxydantes, neurogénératrices et anticancéreuses d'extraits et de molécules bioactives de végétaux comme les canneberges, les bleuets, le chavvre, le houblon et le pavot. Les essais de nouvelles techniques fondées sur l'imagerie par résonance magnétique (IRM) développées par le CNRC ont donné des résultats prometteurs. À terme, ces techniques contribueront à la conception de nouvelles méthodes diagnostiques moins invasives du cancer du sein. Les chercheurs ont également terminé les travaux de R-D préliminaires à la mise au point de méthodes analytiques pour la détection rapide et ultrasensible des agents de guerre chimiques, des produits agrochimiques toxiques et des toxines, ce qui contribuera à la sécurité nationale.

Au cours de l'exercice, la collaboration avec les milieux industriels et universitaires afin de repousser les limites du savoir scientifique a aussi occupé une place prépondérante dans les activités du CNRC. Ces efforts ont permis des percées importantes en astronomie, en physique des particules subatomiques et dans les expériences à partir de faisceaux de neutrons. Voici quelques exemples :

- Nanowave Technologies d'Etobicoke (Ontario) a obtenu sous licence le droit d'utiliser une composante des récepteurs de la bande 3 développée par le CNRC pour le télescope Atacama Large Millimetre Array (ALMA). L'entreprise a fabriqué les 300 amplificateurs du télescope ALMA et commercialisé la technologie à l'échelle mondiale dans les universités, les laboratoires de recherche et les entreprises productrices de semi-conducteurs qui l'utilisent dans leurs systèmes de télécommunications, leurs recherches en physique de l'état solide, leurs recherches sur les matériaux et leurs recherches en physique des basses températures.
- Le centre canadien de faisceaux de neutrons (CCFN) a appliqué de nouvelles méthodes s'appuyant sur les faisceaux de neutrons à des matériaux mous et à des nanostructures et utilisé un nouveau spectromètre spécialisé pour analyser de nouveaux matériaux pouvant éventuellement servir au stockage de l'hydrogène, dans le cadre des recherches sur les sources d'énergie propre.

16 % en 2006. Les activités financées par le capital de risque se sont concentrées encore plus fortement sur l'expansion et les autres transactions de fin de cycle en 2007, celles-ci représentant 62 % du total des capitaux investis. Cette intensification de l'activité sur le marché des capitaux de risque en 2007 peut être attribuée dans une large mesure à la qualité et au nombre de débouchés dans les secteurs technologiques en émergence au Canada⁵.

Le dynamisme des grappes sectorielles locales et l'esprit d'entreprise dans les collectivités ont attiré davantage l'attention des investisseurs de risque, tant canadiens qu'étrangers. En 2007, il y a eu au Canada une intensification de l'activité dans tous les grands secteurs d'intérêt : communications et TI, biopharmaceutique et autres sciences de la vie et, de plus en plus, les technologies environnementales. Certains grands centres clés comme Vancouver, Toronto, Waterloo, Ottawa et Montréal sont de plus en plus reconnus à l'échelle mondiale comme des centres d'innovation en évolution rapide où on observe un nombre important d'entreprises en démarrage prometteuses⁶.

Rendement à l'égard des priorités de 2007-2008

On trouvera dans la section suivante un résumé du rendement global du CNRC en fonction des priorités de l'organisme pour 2007-2008, énumérées au tableau 1-3.

1. Recherche et développement dans des secteurs clés et des domaines cruciaux pour l'avenir du Canada – Atteint

La recherche et l'innovation sont essentielles à la croissance future de l'économie canadienne et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. En tant que principal organisme de R-D au Canada, le CNRC concentre ses efforts sur deux aspects essentiels de l'excellence en R-D : la qualité et la pertinence. En 2007-2008, le CNRC a joué un rôle clé en aidant le Canada à réaliser son plein potentiel dans les domaines d'importance pour l'économie actuelle et future du pays, tant du point de vue social qu'économique, conformément à la stratégie fédérale en S-T.

Grâce aux activités de recherche-développement du CNRC ainsi qu'aux brevets obtenus et aux licences d'utilisation accordées, les entreprises canadiennes ont eu plus facilement accès aux nouvelles technologies, créant ainsi un avantage entrepreneurial pour le Canada. En 2007-2008, les efforts de R-D du CNRC ont généré de la propriété intellectuelle : l'organisme a soumis 196 demandes de brevets et en a obtenu 69 à la suite de demandes antérieures. Il a également signé 98 nouvelles ententes de licence avec des partenaires de l'industrie, contribuant ainsi à la transformation des innovations en applications commerciales. Le CNRC a ainsi obtenu les résultats escomptés de cette activité de programme, soit l'avancement des entreprises axées sur la nouvelle technologie. Les articles scientifiques, les communications publiées dans les comptes rendus de conférences et les rapports techniques préparés pour des clients du CNRC par les chercheurs du CNRC en cours d'année ont contribué à la diffusion du savoir et par conséquent, à l'innovation et à la création de valeur à long terme pour l'industrie canadienne et le public en général.

⁵ *Private Equity Canada 2007*, Thomson Reuters Canada and McKinsey & Company, <http://www.canadavc.com/files/public/PrivateEquityCanada2007.pdf>

⁶ *Ibid*

menées plus efficacement par les chercheurs universitaires. D'autres changements ont été apportés afin d'éliminer ou de réorienter les activités de recherche jugées peu prioritaires, ou dont il avait été démontré que l'efficacité ou la pertinence était faible. En conséquence, en septembre 2007, 88 employés occupant des postes permanents (durée indéterminée) ont été visés par un réaménagement des effectifs. Après cet exercice, le CNRC a réaffecté temporairement ou de manière permanente 48 % des employés devenus excédentaires. Par agent de négociation, le taux de placement a été de 57 % pour l'Association des employés du Conseil de recherches et de 23 % pour l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Sur le plan géographique, ce sont les régions de London, d'Ottawa et de Halifax qui ont été le plus durement touchées.

En 2007-2008, le CNRC a amorcé la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour sa fonction de communication. Cette nouvelle structure est calquée sur celle de la stratégie du CNRC ainsi que sur les priorités pertinentes du gouvernement du Canada en science et en technologie et dote la fonction des compétences et des ressources pertinentes à cet égard.

Facteurs externes

Conjoncture économique – L'économie canadienne a maintenu son bon rendement, affichant une croissance solide en 2007. Le PIB réel a crû de 2,7 %, ce qui dénote un léger ralentissement par rapport à la croissance de 2,8 % en 2006 et correspond à la croissance moyenne des cinq dernières années¹. Les dépenses réelles des particuliers en produits et services de consommation sont celles qui ont le plus contribué à la croissance du PIB, augmentant de 4,7 %, la plus forte augmentation depuis 1985. Les revenus des travailleurs (en hausse de 6,1 %) et les bénéfices des sociétés (en hausse de 5,8 %) ont contribué à ce dynamisme².

Le nombre d'emplois créés a atteint son sommet des 30 dernières années, ramenant le taux de chômage à 6 % pour 2007, son plus bas niveau depuis 1974. L'emploi a crû de 2,3 % grâce à la création nette de 382 100 nouveaux emplois. Presque trois fois plus d'emplois à temps plein que d'emplois à temps partiel ont été créés (293 400 par rapport à 88 600), mais la croissance du nombre d'emplois à temps partiel a été plus rapide (3 %) que celle des emplois à temps plein (2,2 %). Cette situation est très différente de celle des deux années précédentes, au cours desquelles la croissance du nombre d'emplois à temps plein a dépassé celle des emplois à temps partiel³.

En 2007, la valeur annuelle moyenne du dollar canadien a augmenté par rapport aux principales devises. Le huard s'est notamment apprécié de 5,5 % et de 6,9 % respectivement par rapport au dollar américain et au yen japonais, maintenant ainsi la tendance amorcée en 2003. En revanche, la tendance s'est inversée face à l'euro et à la livre sterling, le dollar canadien se dépréciant respectivement de 3,1 % et de 2,8 %, sur une base de la moyenne annuelle⁴.

Au Canada, les sociétés de financement par capitaux propres ont mobilisé des capitaux de 5,8 milliards de dollars en 2007, comparativement à 10,3 milliards de dollars en 2006. Le capital de risque représentait quant à lui 20 % du marché des capitaux privés en 2007, comparativement à

¹ *Le commerce international du Canada – Le point sur le commerce et l'investissement – 2008*, http://www.dftai-maect.gc.ca/eeb/pdf/DFAIT_State_of_Trade-2008_f.pdf

² *Ibid*

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

- Il possède la capacité d'adopter une démarche intégrée qui unit chercheurs, technologues et industriels de manière à leur donner accès aux infrastructures internationales de S-T.
- Le CNRC possède les compétences nécessaires pour gérer des projets de recherche visant des résultats précis ainsi que des projets visant des objectifs à long terme.
- Le CNRC possède la capacité de réunir des équipes de chercheurs multidisciplinaires capables de s'attaquer à des questions d'importance nationale.
- Le CNRC possède la capacité de lancer des programmes nationaux et de les offrir dans toutes les régions du pays.

Infrastructure nationale de S-T

Le CNRC offre un programme national de S-T en s'appuyant sur ses laboratoires, ses centres et ses installations répartis dans des collectivités partout au Canada (www.nrc.gc.ca/contactBP_f.htm).

Propriété, gestion et entretien des immobilisations

Assurant l'entière responsabilité de ses activités techniques, très spécialisées et complexes, le CNRC assure la gestion d'un parc immobilier de 185 édifices dont la superficie totale atteint environ 560 140 mètres carrés.

Financement

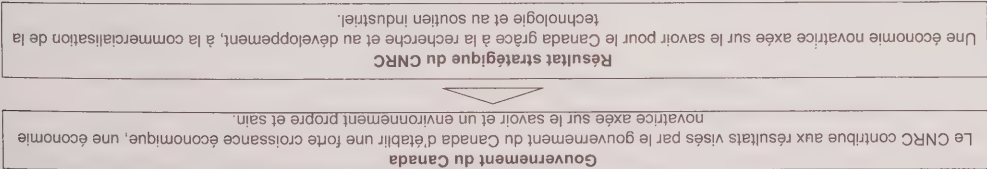
Le CNRC obtient son financement sous la forme de crédits parlementaires. En contrepartie des services techniques rendus à des entreprises et à d'autres organisations, il perçoit des sommes correspondant à ses coûts et les réinvestit dans le fonctionnement et l'entretien de ses équipements et installations.

Facteurs internes

Afin de pouvoir exercer ses activités à la fine pointe de la R-D et d'aider l'industrie canadienne à se tourner de plus en plus vers la technologie et l'innovation, le CNRC a besoin du meilleur équipement et des meilleures installations disponibles ainsi que de scientifiques, d'ingénieurs, de techniciens et autres professionnels hautement qualifiés. Or, dans la recherche de ces ressources clés, il s'est heurté au cours des quelques dernières années à des difficultés et s'est donc concentré sur l'application de stratégies visant à les surmonter.

En 2007-2008, le CNRC a amorcé un examen de l'ensemble de ses programmes regroupés sous l'activité de programme « Recherche et développement ». Cette réorientation et ce recadrage des activités de R-D du CNRC visaient à lui permettre de mieux se concentrer sur ses stratégies, de réunir une masse critique, et de devenir une organisation plus souple, capable d'adaptation et viable. Cet exercice faisait partie d'un virage de l'organisation destiné à la doter de plans d'activités sectoriels clés, à lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes nationaux et à donner l'élan nécessaire à la conclusion de nouveaux partenariats. Mentionnons, que l'Institut des technologies de fabrication intégrées du CNRC a perdu son statut d'entité autonome et que le CNRC a plutôt concentré les compétences de l'Institut dans ses programmes de recherche en construction et en fabrication. À l'Institut des biosciences marines (IBM-CNRC) d'Halifax, le CNRC a réorienté certaines de ses activités de recherche axées sur l'aquaculture en faveur de programmes davantage liés aux priorités nationales, particulièrement la santé et le mieux-être. De plus, le sous-programme de recherche sur les voies urbaines de l'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) a été aboli, car il a été établi que ces activités pourraient être

Figure 1-2 : Retombées des activités du CNRC pour les Canadiens



Priorités du CNRC : 2007-2008 à 2009-2010		
1. R-D dans des secteurs clés et l'avenir du Canada	2. Initiatives de développement de grappes technologiques communautaires	3. Soutien industriel intégré qui engage les principaux acteurs
<ul style="list-style-type: none">• Créer de la valeur par la R-D dans les secteurs où les retombées économiques seront les plus importantes pour le Canada• Investir dans des recherches de pointe, y compris en intensifiant les activités de R-D horizontales et multidisciplinaires• Assurer la durabilité par des recherches dans des domaines d'importance cruciale pour l'avenir du Canada• Appuyer l'industrie canadienne et les milieux de la recherche en élaborant des codes et des normes, et en investissant dans les grands projets d'infrastructure en R-D	<ul style="list-style-type: none">• Contribuer à la viabilité économique des collectivités canadiennes• Aider l'industrie et les acteurs de premier plan du secteur de l'innovation à établir des liens• Se concentrer sur la croissance des grappes afin de créer une masse critique et de doter les collectivités d'une capacité d'innovation• Créer une instance pour la prestation nationale des initiatives	<ul style="list-style-type: none">• Accroître la capacité d'innovation des PME et aider l'industrie à gérer les risques inhérents au développement et à la commercialisation de nouveaux produits• Offrir de l'information en S-T et des renseignements• Offrir un soutien complet à la commercialisation, y compris des services de transfert de propriété intellectuelle et de gestion de la propriété intellectuelle
4. Administration du programme de manière à assurer la viabilité et la souplesse de l'organisation		
<ul style="list-style-type: none">• Stratégie du CNRC : La Science à l'œuvre pour le Canada• Respecter les engagements formulés dans le cadre de responsabilisation de la gestion• Continuer à appliquer les recommandations du vérificateur général du Canada		

Rendement global du CNRC en 2007-2008

Contexte de fonctionnement du CNRC

Le CNRC possède des caractéristiques uniques qui façonnent le contexte dans lequel il exerce ses activités. Voici quelques exemples :

- Le CNRC dispose d'une infrastructure nationale de S-T qui lui donne les moyens d'accroître la capacité d'innovation du Canada dans les domaines de recherche actuels et en émergence, de constituer des réseaux de chercheurs et d'entreprises, de former du personnel hautement qualifié, de créer des entreprises et des emplois technologiques, et de transférer son savoir et ses technologies aux entreprises canadiennes.
- Le CNRC compte un effectif de plus de 4 000 employés talentueux et dévoués, 17 instituts de recherche, 15 installations de partenariat industriel, le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC), l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) et deux centres de technologie.
- Le CNRC possède les outils nécessaires pour aider les entreprises à faire sortir les découvertes des laboratoires en participant au développement et à la construction de prototypes, et à la commercialisation de produits sur les marchés mondiaux.

Retombées des activités du CNRC pour les Canadiens

Le CNRC obtient le résultat stratégique visé en créant de la richesse, du savoir et du capital social pour les Canadiens. La figure 1-2 met en évidence les plans et priorités définis pour la période de 2007-2008 à 2009-2010 (comme ils figurent dans le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de 2007-2008 du CNRC).

* Les résultats prévus définis dans le RPP de 2007-2008 du CNRC s'appliquent à une période de trois ans. Par conséquent, le rendement est évalué en fonction des progrès réalisés à l'égard des résultats prévus.
** Les directions centrales du CNRC élaborent les politiques, offrent des conseils aux programmes et aident la haute direction et le Conseil du CNRC à coordonner et à diriger les activités de l'organisation. Elles contribuent ainsi directement à la priorité 4 et, en offrant des services de soutien généraux, elles contribuent aussi aux priorités 1, 2 et 3.

Résultat stratégique du CNRC : Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche-développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie			
Contribue aux priorités suivantes	Résultats prévus		Rendement obtenu*
	Dépenses réelles (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)	
2007-2008	132,71	74,51	Atteint
Priorité 4	Services internes** <ul style="list-style-type: none">• Orientations claires établies pour l'ensemble de l'organisation• Amélioration de la gouvernance de l'organisation• Aide accrue aux décisions de l'organisation• Mise en œuvre de pratiques de gestion efficaces dans le domaine de la recherche• Stabilité à long terme des ressources financières, humaines et en capital• Communication efficace avec les parties prenantes du CNRC		

Tableau 1-4 : Activités de programmes par résultat stratégique

Résultat stratégique du CNRC : Une économie novatrice axée sur le savoir pour le Canada grâce à la recherche-développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie					
Contribue aux priorités suivantes	Résultats prévus		Rendement obtenu*	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)
				Dépenses prévues	Dépenses réelles
				2007-2008	
Recherche-développement	Soutien technologique et industriel	Grappes technologiques	Atteint	413,88	393,09
			Atteint	194,00	187,36
			Atteint	30,04	57,99
Contribue aux priorités suivantes	Priorité 1 et 2	Priorité 2 et 3	Priorité 2		

Nota : Dans le cadre de l'harmonisation de son programme avec les priorités établies en septembre 2007, les ressources de l'institut des technologies de fabrication intégrée du CNRC ont été redistribuées à l'institut des matériaux industriels du CNRC et à l'institut de recherche en construction du CNRC.

2007-2008		
Dépenses prévues	712,4	
Total des autorisations	865,9	
Dépenses réelles		771,2

Tableau 1-1 : Ressources financières du CNRC (en millions de dollars)

2007-2008		
Prévues	4 044	
Réelles	4 280	
Écart		(236)

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 1-3 : Priorités du ministère

Nom	Type	Évaluation des progrès réalisés à l'égard des priorités
1. R-D dans des secteurs clés et des domaines cruciaux pour l'avenir du Canada	Continue	Atteint
2. Initiatives de développement de grappes technologiques communautaires	Engagement antérieur	Atteint
3. Soutien technologique et industriel qui engage les principaux intervenants	Continue	Atteint
4. Administration du programme de manière à assurer la viabilité de l'organisation	Continue	Atteint

l'économie mondiale et en les incitant à y rester. En créant des entités comme l'Institut national de nanotechnologie (INN) et l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé (ISNS-CNRC), le CNRC contribue à créer de solides équipes multidisciplinaires regroupant des chercheurs de calibre international dont les travaux de pointe ont des retombées favorables pour le Canada.

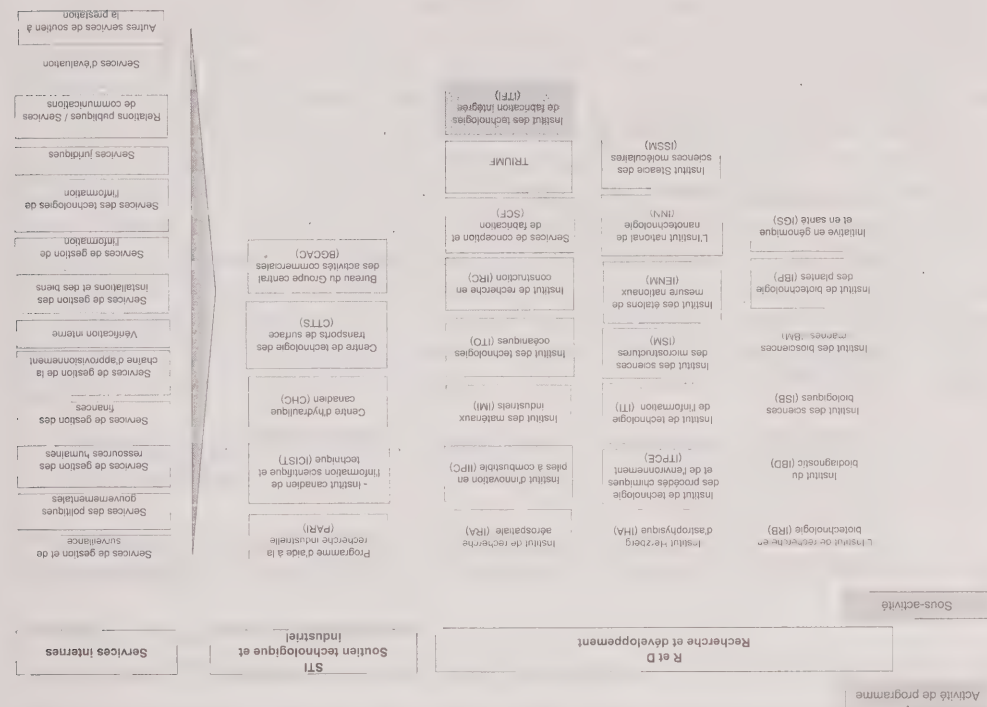
Architecture approuvée des activités de programme du CNRC

Le CNRC rend compte de ses activités au Parlement en s'appuyant sur son architecture des activités de programme (AAP). L'AAP décrit la manière dont le CNRC gère les ressources placées sous son contrôle afin d'obtenir les résultats recherchés. Deux activités de programme contribuent à l'atteinte du résultat stratégique visé par le CNRC. Chaque activité de programme est à son tour associée à plusieurs sous-activités, comme le dépeint la figure 1-1 ci-dessous.

Figure 1.1 : Architecture des activités du programme du CNRC

Reconnu mondialement pour ses travaux de recherche et son innovation, le CNRC est le chef de file du développement d'une économie du savoir axée sur l'innovation au Canada grâce à la science et à la technologie.

Résultats Stratégiques:
Une économie novatrice axée sur le savoir au Canada grâce à la recherche et au développement, à la commercialisation de la technologie et à l'aide à l'industrie.



Sommaire

Raison d'être

Le CNRC est la principale ressource de l'administration publique fédérale dans le secteur de la science et de la technologie (S-T) et celui de l'innovation. Voici les principaux volets de son action :

- Améliorer le bien-être social et économique des Canadiens;
- Offrir un soutien technologique et industriel de nature à favoriser l'innovation industrielle et communautaire ainsi que la croissance; et,
- Faire preuve d'excellence et de leadership en recherche-développement (R-D).

Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada

Le CNRC se prépare à jouer un rôle important pour aider le gouvernement fédéral à réaliser les objectifs contenus dans sa nouvelle stratégie en sciences et technologie intitulée *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, rendue public par le premier ministre au mois de mai 2007. La nouvelle stratégie fédérale établit un cadre pluriannuel afin de créer un avantage concurrentiel pour le Canada grâce à la science et à la technologie (S-T). Elle est guidée par des principes de base : promouvoir l'excellence de classe internationale; concentrer les efforts sur les priorités; favoriser les partenariats et accroître la responsabilité. Elle présente un plan visant à favoriser trois avantages distincts en S-T au Canada :

- **Un avantage entrepreneurial** – Transformer le savoir en applications commerciales qui créeront de la richesse et amélioreront la qualité de vie;

- **Un avantage du savoir** – Être à la fine pointe des progrès importants qui engendrent des retombées pour la santé, l'environnement, la société et l'économie;

- **Un avantage humain** – Attirer des personnes hautement qualifiées et instruites afin de se doter d'une main-d'œuvre souple, capable d'être concurrentielle à l'échelle mondiale.

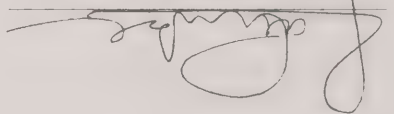
La stratégie du CNRC jusqu'en 2011, intitulée *La Science à l'œuvre pour le Canada*, est conforme aux principes et aux objectifs formulés dans la nouvelle stratégie fédérale et positionne le CNRC comme un joueur important pour son exécution. Le CNRC contribue à l'avantage entrepreneurial du Canada en répondant aux besoins de l'industrie en matière de recherches ciblées et en transférant ses découvertes au secteur privé. Afin d'appuyer l'avantage du savoir au Canada, le CNRC contribue de manière stratégique aux quatre priorités de recherche énoncées dans la stratégie fédérale en S-T : les sciences et les technologies environnementales; les ressources naturelles et l'énergie; la santé et les sciences et les technologies de la vie connexes; ainsi que les technologies de l'information et des communications (TIC). Le CNRC ira au-devant des priorités nationales et y répondra en convainquant les acteurs du système d'innovation de s'engager dans des projets conjoints avec de multiples partenaires et en développant les compétences clés qui le prépareront à appuyer les priorités nationales actuelles et futures en S-T. Enfin, le CNRC appuie de manière cruciale la création d'un avantage humain au Canada en attirant au pays les personnes hautement qualifiées dont celui-ci a besoin pour connaître la prospérité au sein de

Déclaration de la direction

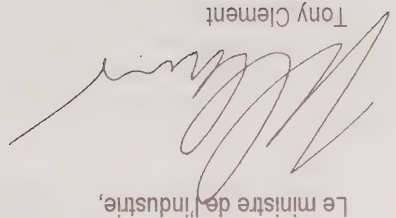
Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2007-2008 du Conseil national de recherches Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secréariat.
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.



Pierre Coullombe
Président

Le ministre de l'Industrie,

 Tony Clement

L'année a été marquée par les progrès et les réussites, et c'est avec plaisir que je vous présente le *Rapport ministériel sur le rendement* Conseil national de recherches Canada pour l'exercice 2007-2008. Je suis déterminé à tirer parti de ces réussites en 2008 et au cours des années à venir. De plus, je continuerai de collaborer avec les représentants du portefeuille de l'Industrie pour rendre le Canada plus efficace, plus productif et plus concurrentiel.

Le budget de 2008 comprenait des mesures et des initiatives à l'appui de la stratégie des S et T qui s'élevaient à 654 millions de dollars sur trois ans.

Nous avons mis en place le Conseil des sciences, de la technologie et de l'innovation en vue de fournir au gouvernement des conseils stratégiques objectifs sur les questions touchant les sciences et la technologie au Canada.

Le gouvernement a accordé 105 millions de dollars en 2007-2008 au soutien des activités de sept nouveaux centres d'excellence. Ces projets pilotes ont le potentiel de faire du Canada un chef de file mondial dans les domaines de recherche qui offrent des occasions d'affaires stratégiques à l'industrie canadienne.

En mars dernier, le robot canadien à deux bras, Dextre, a été installé avec succès sur la Station spatiale internationale.

Une de mes grandes priorités en tant que ministre de l'Industrie continue d'être la stratégie nationale des sciences et de la technologie (S et T), *Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada*, annoncée par le premier ministre Harper en mai 2007.

- Nous avons créé le Fonds d'innovation pour le secteur de l'automobile en vue de soutenir les fabricants automobiles qui mettent sur pied des projets de recherche-développement (R-D) stratégiques de grande envergure visant à fabriquer des véhicules innovateurs, moins polluants et plus écoénergétiques. De la même façon, les investissements réalisés dans le cadre de l'initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense continuent de favoriser la R-D stratégique qui se traduira par des produits et des services innovateurs et de qualité.

Le portefeuille de l'Industrie a connu une année chargée et réussie en 2007-2008. En tant que ministre de l'Industrie, je me réjouis des progrès que nous avons accomplis relativement à notre objectif de favoriser une économie du savoir concurrentielle qui profite à toute la population canadienne.

Une économie concurrentielle fournit des emplois et des possibilités aux Canadiens, ainsi que des produits et des services de première qualité aux consommateurs. Notre rendement économique soutient la qualité de vie dont nous jouissons au pays, et le Conseil national de recherches Canada contribue de façon importante à la réalisation de cet objectif.

Le portefeuille de l'Industrie regroupe Industrie Canada et dix autres organismes, sociétés d'État et organismes quasi judiciaires. Ensemble, ils font progresser le développement industriel, scientifique et économique du Canada et contribuent à faire en sorte que nous demeurions concurrentiels dans le marché mondial.

En tant que pays, nous devons demeurer centrés sur la façon dont nous pouvons continuer d'offrir un environnement économiquement innovateur et entrepreneurial, d'aider nos entreprises à profiter des occasions d'affaires et d'offrir de la variété et de la qualité aux consommateurs. Le marché mondial continue d'évoluer, transformant les forces dynamiques qui influent sur le rendement du Canada. Je suis fier du fait que le portefeuille de l'Industrie participe à cet effort collectif en réalisant ce qui suit :

- Nous nous efforçons de rendre notre part du marché des services sans fil plus concurrentielle et, à cette fin, nous avons lancé la politique-cadre pour la vente aux enchères du spectre réservé aux services sans fil évolués. Cette politique-cadre vise à offrir un vaste choix et un meilleur service aux consommateurs et aux entreprises, ce qui, selon nous, mènera aussi à une diminution des prix.
- Nous avons publié des lignes directrices pour clarifier l'application de la *Loi sur l'investissement Canada* relativement aux sociétés d'État étrangères qui investissent au pays, afin de nous assurer que les Canadiens continuent de jouir des retombées découlant des investissements étrangers.
- Nous avons formé le Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence pour étudier de façon indépendante les éléments clés des politiques canadiennes sur la concurrence et les investissements et en présenter un compte rendu, afin de veiller à ce qu'elles profitent réellement aux Canadiens.



LTG-CNRC	Laboratoire des turbines à gaz du CNRC
MDN	Ministère de la Défense nationale
ME	Moyenne entreprise
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PARI-CNRC	Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC
PCMEP	Piles à combustible à membrane échangeuse de protons
PI	Propriété intellectuelle
PICA	Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique
PLT	Plan à long terme pour l'astronomie et l'astrophysique au Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
PPCH	Programme de piles à combustible et d'hydrogène
PRP	Projet de recherche sur les politiques
R-D	Recherche-développement
RDDC	Recherche et développement pour la défense du Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SOFC	Piles à combustible à oxyde solide
S-T	Science et technologie
STI	Soutien technologique et industriel
STM	Scientifique, technique et médicale
TCFH	Télescope Canada-France-Hawaii
TJCM	Télescope James Clerk Maxwell
VTC	Veille technologique concurrentielle

Acronymes et abréviations

ALMA	Grand réseau d'astronomie millimétrique d'Atacama
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
CBRN	Chimique, biologique, radiologique ou nucléaire
CCFDP-CNRC	Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques
CETO	Centre des entreprises de technologies océaniques
cGMP	Bonnes pratiques de fabrication actuelles
CHC-CNRC	Centre d'hydraulique canadien du CNRC
CIC	Centre d'information du CNRC
CNRC	Conseil national de recherches Canada
CRID-CNRC	Centre de recherche sur les infrastructures durables du CNRC
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CRTL	Centre de recherche en technologies langagières
CTA-CNRC	Centre des technologies de l'aluminium
CTFA-CNRC	Centre des technologies de fabrication en aérospatiale
CTI	Conseillers en technologie industrielle
CTTS-CNRC	Centre de technologie des transports de surface
ETP	Équivalent temps plein
GRH	Gestion des ressources humaines
IBD-CNRC	Institut du biodiagnostic du CNRC
IBM-CNRC	Institut des biosciences marines du CNRC
IBP-CNRC	Institut de biotechnologie des plantes du CNRC
ICIST-CNRC	Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC
IENM-CNRC	Institut des étalons nationaux de mesure du CNRC
IGS-CNRC	Initiative en génomique et en santé du CNRC
IHA-CNRC	Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC
IIPC-CNRC	Institut d'innovation en piles à combustible du CNRC
IMI-CNRC	Institut des matériaux industriels du CNRC
INM	Institut national de métrologie
INN	Institut national de nanotechnologie
IPI	Installation de partenariat industriel
IRA-CNRC	Institut de recherche aérospatiale du CNRC
IRB-CNRC	Institut de recherche en biotechnologie du CNRC
IRC-CNRC	Institut de recherche en construction du CNRC
IRM	Imagerie par résonance magnétique
IRTC	Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire
ISB-CNRC	Institut des sciences biologiques du CNRC
ISM-CNRC	Institut des sciences des microstructures du CNRC
ISNS-CNRC	Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC
ISSM-CNRC	Institut Steacie des sciences moléculaires du CNRC
ITI-CNRC	Institut de technologie de l'information du CNRC
ITO-CNRC	Institut des technologies océaniques du CNRC
ITPCE-CNRC	Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement du CNRC

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I – SURVOL	1
MESSAGE DU MINISTRE	1
DÉCLARATION DE LA DIRECTION	1
SOMMAIRE	5
RENDEMENT GLOBAL DU CNRC EN 2007-2008	10
SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME	18
ACTIVITÉS DE PROGRAMME : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	18
ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SOUTIEN TECHNOLOGIQUE ET INDUSTRIEL	37
SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	54
LIEN ENTRE LE CNRC ET LES DOMAINES DE RÉSULTATS VISÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA	54
RESSOURCES DU CNRC	55
SECTION IV – AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT	98
RENSEIGNEMENTS SUR L'ORGANISATION	98
PRIX ET RÉALISATIONS	107
POUR NOUS JOINDRE	109



Conseil national
de recherches Canada

National Research
Council Canada

CNRC - NRC

Rapport sur le rendement

Conseil national de recherches Canada

Pour la période se terminant le 31 mars 2008

Tony Clement
Le ministre de l'Industrie

Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à <http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide00-fra.asp>). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extrants qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre-estlmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue

panoramique détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour l'ensemble du gouvernement; on y présente également des faits saillants des rapports sur le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B1731-4/53-2008

ISBN 978-0-660-63750-1



Conseil national de recherches Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008

Canada



National Round Table on the Environment and the Economy

Performance Report



For the period ending
March 31, 2008

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2008.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-4/54-2008
ISBN 978-0-660-63751-8

Foreword

Departmental Performance Reports are a key component in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and Canadians. They are at the heart of accountability and managing for results in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports according to the Government of Canada Reporting Principles (provided in the *Guide to the Preparation of the 2007-08 Estimates* available at (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide/guide00-eng.asp>)). These principles form the conceptual foundation upon which the reports are prepared and they are consistent with current recommended public reporting practices.

Based on these principles, an effective performance report provides a concise, coherent, reliable, and balanced account of an organization's performance in relation to its plans, priorities and expected results. It focuses on results by reporting not only the activities and outputs achieved, but also the progress made towards achieving strategic outcomes - the enduring benefits for Canadians and Canadian society. It sets performance in context, presenting the key risks and challenges faced in the pursuit of results, and associates performance with plans and expected results (explaining any relevant changes), and discusses the key risks and challenges that affected organizational performance. An effective performance report has strong linkages between resources and results to show what was achieved through the sound stewardship of public funds. It also reports on results realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Finally, the report is credible and balanced because it uses objective, evidenced-based information to substantiate the performance reported and discusses lessons learned.

This Departmental Performance Report, along with those of many other organizations, is available at the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers seeking a high-level, whole of government overview of the federal government's contribution to Canada's performance as a nation should refer to *Canada's Performance 2007-08*, available online at the same Internet address. Structured around four broad spending areas (Economic Affairs, Social Affairs, International Affairs and Government Affairs), *Canada's Performance 2007-08* serves as a guide to the 91 Departmental Performance Reports and includes a whole of government view of actual spending as well as selected highlights from departmental and agency performance reports. The electronic version of *Canada's Performance* links to the Departmental Performance Reports, which contain additional information on performance and resources.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers is important to ensure that Departmental Performance Reports and other Estimates documents are enhanced over time.

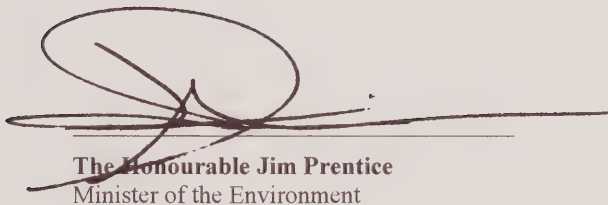
Comments or questions can be directed to:

Parliamentary Reporting and Accountability Division
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat

National Round Table on the Environment and the Economy

2007-2008

Departmental Performance Report



The Honourable Jim Prentice
Minister of the Environment

Table of Contents

Message from the President and CEO	i
Section 1 Overview	1
1.1 Management Representation Statement.....	1
1.2 The NRTEE Program Activity Architecture (PAA).....	2
1.3 Performance Measurement: A New Approach for the NRTEE.....	3
1.4 Summary Information.....	4
1.4.1 Performance Results by Priorities: Summary.....	5
1.5 Operating Environment and Context.....	6
1.6 Alignment with the Government of Canada Outcome Areas.....	7
1.7 Achieving the NRTEE's Strategic Outcome: Overall Progress.....	7
1.8 Summary of Performance Results by Indicator	9
Section 2 Analysis of Program Activity by Strategic Outcome	10
2.1 Departmental Priorities	10
2.2 Performance Results by Program Activity.....	10
2.2.1 Expected Result: High-Quality Research.....	10
2.2.2 Expected Result: Effective Stakeholder Consultations.....	14
2.2.3 Expected Result: Useful Recommendations and Advice.....	15
2.2.4 Expected Result: Effective Communication of NRTEE Recommendations.....	16
2.2.5 Expected Result: Increased Awareness and Understanding by Federal Decision Makers and National Stakeholders	20
2.3 Summary of Performance Assessment by Expected Result.....	21
Section 3 Supplementary Information	24
3.1 Financial Tables	24
Section 4 Other Items of Interest	27
4.1 NRTEE Stakeholders.....	27
4.2 The NRTEE Performance Measurement Framework.....	28
4.3 NRTEE Members	29
4.4 NRTEE Contact Information	30

Message from the President and CEO

I am pleased to present the Performance Report of the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE) for the fiscal year that ended March 31, 2008.

Created by the Prime Minister in 1988, the NRTEE is an independent advisory body reporting to Parliament through the Minister of the Environment. The mandate of the Round Table is “to play the role of catalyst in identifying, explaining and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development.” The agency strives to influence federal policy development on environment and economy issues. To accomplish this, it must produce and disseminate relevant, credible advice in a timely manner.

The NRTEE draws on the insight and experience of its members to examine the environmental and economic implications of priority issues and offer independent advice on how to address them. Appointed by the government, its members represent different regions of Canada and are distinguished leaders in business, labour, universities, environmental organizations, Aboriginal communities, and municipalities. NRTEE activities contribute to the government’s objective of building a strong, globally competitive, sustainable, technologically innovative economy.

In 2007–2008, the NRTEE focused its attention and research on the critical issues of climate change and clean air. In January 2008, the NRTEE released the main results of its Clean Air Act Program in a report entitled *Getting to 2050: Canada’s Transition to a Low-emission Future*. This extensive and well-received report set out five enabling conditions that should be reflected in Canada’s climate policy framework. It offered specific recommendations to the federal government, including the need to establish an economy-wide price signal on carbon, either through an emission tax or a cap-and-trade system or a combination of the two.

The NRTEE’s ambient air report was issued in June 2008. It reviewed the approach used to set long-term ambient air quality objectives for Canada and proposed a series of principles and next steps in moving this issue forward.

In June 2007, the *Kyoto Protocol Implementation Act* received Royal Assent, obligating the NRTEE to undertake an evaluation of the federal government’s annual Climate Change Plan. The NRTEE undertook the required analysis and its findings were provided in a first report in September 2007, a second in July 2008, and will continue to do so on an annual basis until 2012. To complement this analysis, the NRTEE released a report on *International Best Practices in GHG Emission Forecasting* which provides useful lessons for Canada.

During 2007–2008, the NRTEE continued work on its Adaptation Program examining the influence of Canadian public policy on northern infrastructure in planning and managing the impact of climate change. This focuses on the territories and portions of the provinces north of the 60th parallel, in recognition of the severe and sustained character

of climate change emerging in the Canadian North. This report will be released in the 2008–2009 fiscal year.

Overall, the Round Table's policy output increased over the course of the fiscal year, not just in completing reports, but in beginning work on future reports expected for release this year and next. This includes the adaptation report for northern infrastructure, energy efficiency in commercial buildings, and a national carbon pricing policy.

For all its work, the Round Table undertakes extensive original and expert research to inform the analysis undertaken by the secretariat, and to inform the deliberations of the members. Expert advisory committees involving stakeholders from across the country were struck to assist us in our consideration of issues and solutions. The NRTEE held a series of national and regional consultation meetings on its reports, both to receive needed input and to disseminate our findings.

On the operations side, the Round Table continued to strengthen its accountability and management systems. Notably, the NRTEE undertook an agency-wide review of its organizational structure and implemented changes to significantly realign jobs and resources supporting the agency's medium- and long-term objectives. In addition, a formalized training function was put in place.

With regard to the management of government information, the NRTEE introduced a Records, Document and Information Management System (RDIMS), completing a pilot application and beginning the rollout of training and implementation by all staff by the summer of 2007. The RDIMS project will enable the agency to organize and control all corporate documents and records so as to ensure information is archived appropriately and is available when needed. It also facilitates the agency's compliance with government legislation and policy related to information management and expedites responses to Access to Information requests.

The NRTEE is now in its second year of implementing a performance measurement framework designed to generate improved performance information for decision making and for external public reporting. Last year, it conducted a survey of federal decision makers, and this year a survey of national stakeholders. Workshops were also held with decision makers and stakeholders in November 2007 to obtain their views on NRTEE's strategic direction. The feedback collected as part of these data collection tools served as the basis for reporting results summarized in this report.

Our performance measurement results demonstrate a clear awareness and perceived value to the NRTEE's research and reports among stakeholders and decision makers. We are performing our role, advancing Canada's public policy debate on critical issues such as climate change, and contributing thoughtful solutions on sustainable development issues.



David McLaughlin
President and Chief Executive Officer

Section 1 Overview

1.1 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2007–2008 Departmental Performance Report for the National Round Table on the Environment and the Economy (NRTEE).

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2007–2008 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the agency's approved Strategic Outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

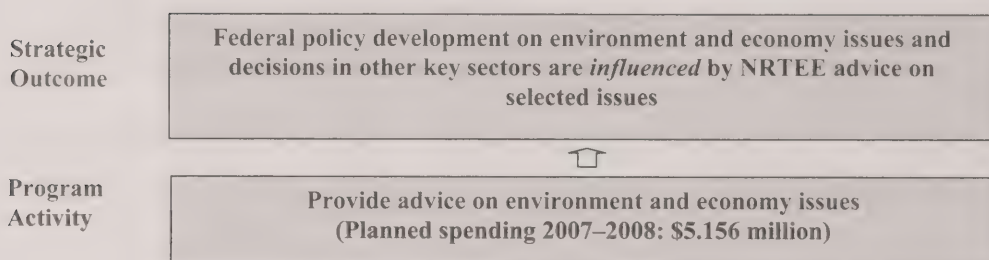


David McLaughlin
President and Chief Executive Officer

1.2 The NRTEE Program Activity Architecture (PAA)

The NRTEE is presenting this performance report using the Treasury Board-approved PAA shown in Figure 1 below. This aligns with the PAA used in the 2007–2008 *Report on Plans and Priorities* (RPP), which indicates that the NRTEE worked toward a single strategic outcome and was engaged in a single program activity. However, for this Departmental Performance Report (DPR), consistent with minor changes recently approved by the Treasury Board Secretariat (TBS), the NRTEE will report only on this program activity, rather than to the sub-activity level.¹

Figure 1: Program Activity Architecture
National Round Table on the Environment and the Economy



¹ In June 2007 the TBS approved minor changes to the NRTEE's PAA as part of its initiative to update its Management Resources and Results Structure (MRRS). These changes did not result in any difference in direction or any resource reallocation for the Round Table, and is fully adopted for reporting purposes in 2008–2009.

1.3 Performance Measurement: A New Approach for the NRTEE

During the last two years, the NRTEE has initiated a more rigorous approach to measuring its performance. The objective is to produce evidence-based performance information for decision making and improve external public reporting in the DPR. The NRTEE's performance is therefore assessed against the expected results and indicators shown below.

Expected Result	Performance Indicator
High quality research	Quality of research
Effective stakeholder consultations	Extent of consultations
	Effectiveness of consultations
Useful policy advice and recommendations	Perceived usefulness
	Perceived independence of NRTEE
	Demand for NRTEE advice
Effective communication of recommendations	Reach of recommendations
	Quality of communications
Increased awareness and understanding of issues and solutions	Awareness of issues and solutions
	Understanding of issues and solutions

Data sources for this reporting period include a recent survey of national stakeholders conducted in June–July 2008 (via in-person and telephone interviews), and a survey of federal decision makers (via in-person interviews) conducted in May–June 2007 (“the NRTEE surveys”).² Other data sources included the following:

- A roundtable series on NRTEE's Strategic Direction, facilitated by the Public Policy Forum in November 2007;
- Feedback provided by participants after NRTEE consultation sessions (by completion of a questionnaire); and
- Operational data related to the research programs, communications, and overall management of the NRTEE.

² Marbek Resource Consultants conducted these surveys on behalf of the NRTEE.

1.4 Summary Information

Reason for Existence: The purpose of the Round Table is to play the role of catalyst in identifying, explaining and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development. The NRTEE interprets this broad mandate through a strategic focus on issues of national interest at the intersection of the environment and the economy. Through its work, the NRTEE strives to influence policy development and decisions on issues pertaining to the environment and economy. These promote economic prosperity for all Canadians while striving to preserve the environment for current and future generations.³

Financial Resources (\$000s)

2007–2008		
Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
5,156.0	5,432.9	4,857.7

Human Resources

2007–2008		
Planned	Actual	Difference
27	24	-3

Departmental Priorities

Name	Type	Performance Status
Priority 1: Provide advice on environment and economy issues	Ongoing	Successfully met
Priority 2: Apply sound management principles in operations and implement federal initiatives.	Previously committed to/Ongoing	Successfully met

³ General information about the NRTEE and its membership can be found on the agency's website at www.nrtee-trnee.ca.

1.4.1 Performance Results by Priorities: Summary

In the RPP for 2006–2007, the NRTEE identified two priorities. The performance results for each are summarized below.

Priority 1: Provide advice on environment and economy issues

During 2007–2008, the NRTEE focused its attention and research on the critical issues of climate change and clean air. The NRTEE looked at the issue in terms of long-term policies to reduce greenhouse gas (GHG) and air pollutant emissions in Canada, and policies for adaptation to climate change in the Canadian North. It also evaluated the federal government's *2007 Climate Change Plan for the purposes of the Kyoto Protocol Implementation Act*.

As specified in its RPP, the agency will have succeeded when decision makers report that the NRTEE has given them a new way of viewing issues and has raised their awareness and understanding of the issues. Feedback from national stakeholders' and federal decision makers surveyed was positive on most counts, with the exception of the reach of the NRTEE communications activities:

- There is a continuing high regard for the quality of research carried out by NRTEE, its members, and the staff.
- The scope and effectiveness of consultations carried out by NRTEE are broadly recognized, both at a national level and within specific research programs.
- NRTEE policy analysis is relevant, timely, and useful. The NRTEE had successfully maintained its independence.
- NRTEE communications could expand their reach, for example, at the provincial/regional level and across a broader range of federal decision makers.

Priority 2: Apply sound management principles in operations, and implement new federal initiatives

Even with limited staff and a small budget, the agency takes seriously its responsibility to ensure that the stewardship of its financial and human resources is effective and aligned with government-wide initiatives.

In 2006–2007, the NRTEE established several areas of focus to improve its management practices. The single performance indicator noted in the RPP 2006–2007 was “compliance with government requirements.” In each instance, the NRTEE has met or exceeded requirements. Of particular note are the following areas of improvement:

- *Management of Government Information:* In 2007–2008, the NRTEE embarked on a major project to implement the Records, Document and Information Management System (RDIMS), completing a pilot application and beginning the rollout of training

and implementation by all staff by the summer of 2007. The RDIMS project will enable the agency to organize and control all corporate documents and records so as to ensure information is archived appropriately and is available when needed. It also facilitates the agency's compliance with government legislation and policy related to information management and expedites responses to Access to Information requests.

- *Content Management Solution (CMS)*: In 2007–2008, the NRTEE completed Phase I of its project to design and implement a CMS that builds on the Government of Canada's CMS approach and common standards for integrated government information and service delivery. Phase II, focusing on content delivery and stakeholder engagement strategies, is ongoing.
- *Human Resource Management*: In 2007–2008, the NRTEE undertook an agency-wide review of its organizational structure and implemented changes to significantly realign jobs and resources such that they better support the agency's medium- and longer-term objectives. In addition, the agency instituted a formalized training function. Beginning in 2008–2009, all employees will have formal training plans that are reviewed twice annually.

1.5 Operating Environment and Context

The NRTEE's success depends on its ability to influence federal policy on environment and economy issues. To accomplish this, the NRTEE must produce and promote relevant, neutral, credible advice in a timely manner. Its ability to do so is affected by a range of internal and external factors. Those relevant in 2007–2008 are discussed below.

Internal operating factors

The NRTEE reached a turning point in 2007–2008 when a number of research programs and projects were completed, providing the agency with an opportunity to review our research priorities and projects. Extensive discussions were held with the Round Table members and external stakeholders to obtain input into what these priorities should be.

The NRTEE also underwent significant change during 2007–2008 in terms of the leadership of the organization, the members of the Round Table, as well as the staff of the secretariat. This provided both an opportunity for the NRTEE in developing the way ahead as well as a challenge in maintaining continuity and in-house knowledge.

Requests from the government to provide specific kinds of advice can also create challenges in terms of the organization's ability to plan from year to year. The timing of such references cannot be controlled and the agency is often expected to identify the necessary resources from within its own budget.

External factors

Climate change is of major concern to Canada at this time. Policies are not developed in isolation—the federal government's associations with the provinces, municipalities, and even other countries can affect them. This creates a complex decision-making

environment and presents the NRTEE with a number of unique challenges in terms of maintaining the proper balance as an expert advisor to government:

- Achieving the right balance in being responsive to the federal government on the one hand, and maintaining independence on the other;
- Maintaining an appropriate balance between environmental and economic considerations, and offering advice on how best to reconcile and integrate the sometimes competing interests of economic prosperity and environmental conservation;
- Focusing on long-term, complex climate change issues while still ensuring that policies and strategies proposed can be translated into action;
- Meeting pressure to broaden its reach within the federal government, as well as at the provincial and regional levels across Canada, given the constraints on the resources at its disposal; and
- Ensuring an optimum mix between facilitating the exchange of ideas, building coalition around new innovative approaches, and acting as an advocate for positive change without losing credibility as an independent expert advisor.

1.6 Alignment with the Government of Canada Outcome Areas

The NRTEE’s work is relevant to several of the Government of Canada’s outcome areas, but aligns most directly with the *strong economic growth* outcome as shown below.

Strategic Outcome	Program Activity	Link to Government of Canada Outcome area
Federal policy development on environment and economy issues, and decisions in other key sectors, are influenced by NRTEE advice on selected issues	Provide advice on environment and economy issues	Strong economic growth

In 2007–2008, the NRTEE contributed to this outcome primarily through its work and resulting advice on energy and climate change and on how Canada can address this issue in the medium and long terms. This advice is consistent with Canada’s national interest and the government’s objective of building a globally competitive, sustainable, technologically innovative economy that benefits all Canadians.

1.7 Achieving the NRTEE’s Strategic Outcome: Overall Progress

Strategic Outcome: Federal policy development on environment and economy issues and decisions in other key sectors are influenced by NRTEE advice on selected issues.

The NRTEE’s approach to achieving its strategic outcome is to produce policy advice and disseminate it so as to increase the understanding of decision makers about

challenges and opportunities at the interface between the environment and the economy, and to inform the debate on those questions.

An indicator of NRTEE performance in achieving this strategic outcome is the extent to which NRTEE advice is considered in federal policy decisions. Findings from the NRTEE surveys show a range of opinions, the overall perception (particularly among national stakeholders) being that NRTEE advice in certain areas has not to date been considered to a large extent in federal policy and decision making. Nevertheless, a number of national stakeholders stated that the research and advice provided by NRTEE had changed the nature of the debate and had acted as a catalyst that could influence future decisions, and that NRTEE activities had produced other benefits such as fostering dialogue between stakeholders and creating new networks for exchanging information.

A summary of performance by expected result is provided on the following page.

1.8 Summary of Performance Results by Indicator

Figure 2: Summary of performance results, Fiscal Year 2007–2008

Expected Results and Outputs	Performance Indicator	Performance Assessment	Performance Level
High quality research	Perceived quality	<ul style="list-style-type: none"> Well perceived High quality analysis High quality personnel 	At target
Effective stakeholder consultations	Extent of consultations	<ul style="list-style-type: none"> Broad consultations with high level of participation Extensive expert consultation 	At target
	Effectiveness of consultations	<ul style="list-style-type: none"> High added value Good process Able to bring players together Online consultation well perceived 	
Useful policy advice and recommendations	Perceived usefulness, relevance, and timeliness	<ul style="list-style-type: none"> Useful and timely Relevant Foster best practices and sharing of information 	At target
	Perceived independence of NRTEE	<ul style="list-style-type: none"> Some concern about long-term loss of independence 	
	Demand for NRTEE advice	<ul style="list-style-type: none"> Continuing requests from federal government Strong demand for briefings from federal department and national stakeholders Citations from stakeholders 	
Effective communication of recommendations	Reach of communications	<ul style="list-style-type: none"> Extensive data base Increasing media coverage Overall (5-year trend) increase in use of website Reach could be increased 	Approaching target
	Quality of communications	<ul style="list-style-type: none"> Good mix of instruments Products are well perceived 	
Increased awareness and understanding of issues and solutions	Awareness of issues and solutions	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders and decision makers are already aware of the issues 	Approaching target
	Understanding of issues and solutions	<ul style="list-style-type: none"> Strong benefit in terms of greater understanding of issues 	

Section 2 Analysis of Program Activity by Strategic Outcome

2.1 Departmental Priorities

Name	Type
Priority 1: Provide advice on environment and economy issues	Ongoing
Priority 2: Apply sound management principles in operations, and implement federal initiatives	Previously committed to/ Ongoing

2.2 Performance Results by Program Activity

The text that follows provides an overall description of the performance results achieved by the NRTEE, as well as highlights of performance achieved under each expected result and performance indicator specified in the performance measurement framework. (Please see Section 2.3, Figure 9.) The results all apply to the agency's single program activity, which is also its first priority, namely *provide advice on environment and economy issues*.

The results are presented in accordance with the strategic outcome and indicators in the NRTEE's new performance measurement framework.

2.2.1 Expected Result: High-Quality Research

NRTEE assesses its performance against this outcome based on the perceived quality of its policy research.

High-quality policy research on sustainable development represents the core mandate of NRTEE. During 2007–2008, NRTEE's work focused on energy and climate change, the development of air quality objectives for Canada, and climate change adaptation in northern communities.

Energy and Climate Change Program

In November 2006, the federal Minister of the Environment requested advice from the NRTEE on how Canada could significantly reduce its GHG and air pollutant emissions by 2050. In June 2007, the NRTEE released the initial findings. This preliminary report provided information on the environmental and economic implications of long-term GHG emissions reductions by 2020 and 2050. The report also provided findings in relation to potential long-term air pollutant reductions, specifically for sulphur dioxide, nitrogen oxides, volatile organic compounds, and particulate matter.

In January 2008, the NRTEE released the final results of this research in its advisory report, *Getting to 2050: Canada's Transition to a Low-emission Future*. The report set out seven specific recommendations for the federal government. The key

recommendation is that the federal government should institute a market-based policy that takes the form of an emission tax or a cap-and-trade system or a combination of the two; and that this price signal should be complemented with regulatory policies in order to address sectors of the Canadian economy that do not respond effectively to such a price signal or where market failures exist. A copy of the *Getting to 2050* report can be downloaded from the NRTEE website at www.nrtee-trnee.ca.

The NRTEE also issued its yearly response to the requirements created by the *Kyoto Protocol Implementation Act* with respect to the government's Climate Change Plan and Statement (in September 2007 and most recently in July 2008). On June 22, 2007, the *Kyoto Protocol Implementation Act* (henceforth KPIA), received Royal Assent. The KPIA stipulates that the Government of Canada is obligated to prepare—on an annual basis to 2012—a Climate Change Plan describing measures and policies enacted by the government to “ensure that Canada meets its obligations under Article 3, paragraph 1, of the Kyoto Protocol” [Subsection 5(1)]. KPIA further requires the NRTEE to assess the likelihood that each of the government's proposed measures and policies will achieve the emission reductions forecasted in its Plan. It must also assess the likelihood that the proposed measures will enable Canada to meet its obligations under the Kyoto Protocol. The two NRTEE responses provide suggestions for improved methodological and information-gathering practices for future Plans and Statements. Furthermore the NRTEE began a research project to analyse international best practices in this area and apply relevant lessons to the Canadian context. These reports were released in July 2008.

Clean Air Act Program

During 2007–2008, the NRTEE conducted research on developing air quality objectives for Canada. As a result of the Minister's request for advice regarding national objectives for ambient air for particulate matter and ozone for both the medium term and the long term the NRTEE released a report in June 2008 entitled *Developing Ambient Air Quality Objectives for Canada*. The NRTEE research and this Advisory Note focus NRTEE advice on the process of setting national objectives, rather than specific numerical targets. A copy of this report can be downloaded at www.nrtee-trnee.ca.

Program on Climate Change Adaptation Policy for Northern Infrastructures

Launched in June 2006, this NRTEE program focuses on how public policy can help Canada's northern communities and economic sectors plan for and manage the effects of climate change, especially in relation to physical infrastructure. The program's ultimate goal is to effect better climate change-related adaptation on the part of those who design, build, and maintain infrastructure in the North. Specific streams of research included disaster management, codes and standards, and insurance. The NRTEE also identified the key themes that emerged from the study, such as governance, information, economic and regulatory policies, and capacity. An expert Advisory Committee is in place to review the research reports.

The research projects carried out under the above programs are summarized below in Figure 3.

Figure 3: NRTEE research and analysis reports for specific programs (2007–2008)

Program	Topic	Scope and Results
Energy and Climate Change	Final Advisory Report— <i>Getting to 2050: Canada's Transition to a Low-emission Future</i>	Issued in January 2008, this report is the culmination of a year of research, analysis, consultations, and deliberations by the NRTEE and was undertaken following a formal request by the Government of Canada in fall 2006. The findings and recommendations are based on extensive, original modelling and data analysis that were, in turn, subjected to further consideration by numerous industry and environmental experts and stakeholders across Canada. <i>Getting to 2050</i> sets out recommendations for effective action to achieve the government's stated goal of deep, long-term GHG reductions of 65% below current levels by 2050.
	2008 and 2007 editions of the Response of the National Round Table on the Environment and the Economy to its Obligations Under the <i>Kyoto Protocol Implementation Act</i>	<p>Issued in September 2007, the first edition of this report presented the response of the NRTEE to the requirements created by the <i>Kyoto Protocol Implementation Act</i> with respect to the government's <i>Climate Change Plan and Statement</i>.</p> <p>Issued in July 2008, the second report presented the response of the NRTEE to the Government of Canada's second <i>Climate Change Plan and Statement</i>.</p>
	<i>GHG Emissions Forecasting: Learning from International Best Practices</i>	Issued in July 2008, <i>Greenhouse Gas Emissions Forecasting: Learning from International Best Practices</i> , is the result of research conducted on best practices in other countries to address some of Canada's challenges in forecasting GHG emissions reductions accruing from federal climate policies and programs. The report gave particular focus to the U.K. and the U.S. as having overall best practices in their approach to emissions forecasting with key lessons that can be applied to the Canadian context.
	Energy efficiency in the commercial buildings sector	Scheduled for completion by autumn 2008, this project is being conducted in collaboration with Sustainable Development Technology Canada. It involves developing policy recommendations to increase energy efficiency in commercial buildings, identifying current obstacles and motivators, and analyzing current effectiveness of relevant policy mechanisms.

Program	Topic	Scope and Results
Clean Air Act	Ambient air quality objectives for Canada	Issued in June 2008, the report <i>Developing Ambient Air Quality Objective for Canada</i> presents a qualitative review of the approach used to set long-term ambient air quality objectives. It describes the principles involved in setting standards—using best available science, considering human health effects, and considering the effect of transboundary flows.
Climate Change Adaptation Policy for Northern Infrastructure	Insurance, alternative risk transfer mechanisms and public policy	Examined, for example, business interruption coverage, availability of insurance for flood damage in the North, catastrophe bonds.
	Codes and standards and climate change adaptation policy	Examined, for example, codes and standards related to mega-projects such as pipelines, the utilities sector, and major infrastructure.
	Disaster management policy and climate change adaptation	Assessed the “criticality” of a broad range of northern physical infrastructure, how factors such as community size, location, demographics, etc. influence criticality; and the development of public policy options regarding disaster management.
	Legal liabilities	Explored the legal liability for stakeholders involved in the planning, funding, design, construction and/or management of physical infrastructure in Canada, in respect of the management of climate change related risks.

Stakeholder feedback is very positive regarding the quality of NRTEE research, staff, and researchers:

- *Quality of policy research.* NRTEE client surveys indicate that national stakeholders and federal decision makers have a high opinion of the research the NRTEE conducts. Many stakeholders consider the analysis to be of high quality and even outstanding. The involvement of experts in contributing to and commenting on the research is considered to be a key factor in ensuring quality research.
- *Quality of personnel.* Both national stakeholders and federal decision makers have a high opinion of NRTEE staff. NRTEE staff are perceived to be stronger in process skills than technical expertise, which is viewed as appropriate since technical expertise can be outsourced.
- *Quality and diversity of external contractors.* The majority of national stakeholders have a high opinion of the work and capabilities of contractors. However, some had concerns regarding the limited number of contractors available, the variable quality of some of the work, and potential contractor bias that can result.

2.2.2 Expected Result: Effective Stakeholder Consultations

Stakeholder consultations are a key element of NRTEE policy research. Key measures of success are the extent of consultation taking place and participant feedback regarding the effectiveness of the consultations.

Extent of consultations

- In September and October of 2007, the NRTEE held half-day outreach sessions in six cities across Canada with select groups of knowledgeable stakeholders. The purpose of these sessions was to present the findings of the NRTEE's research prior to finalizing the *Getting to 2050* report. Participants provided their views and opinions on the NRTEE's approach and findings of the research. This outreach allowed the NRTEE to "ground-truth" the research findings, thus strengthening our understanding of the issues before us.
- In March 2008, after the release of the *Getting to 2050* report, the NRTEE held three half-day sessions in Calgary, Toronto, and Ottawa. Again, the purpose was to present the final findings of our report to larger groups of interested stakeholders, and to enter into a dialogue on the future work of the NRTEE with regard to this subject matter. These outreach sessions were particularly important in that they allowed the NRTEE to effectively communicate the findings of our research to interested stakeholders and receive direct feedback on NRTEE programs. A particular focus of the consultations was the development of a research program to recommend a long-term carbon emission policy package to guide future climate policy design in Canada.
- In November 2007, the Public Policy Forum (PPF), in partnership with NRTEE, organized and facilitated two round-table discussions on NRTEE's strategic direction. The first round table brought together leaders from environmental non-governmental organizations, the private sector, and academia. The second brought together senior officials from a cross-section of relevant government departments. The broad objective of both round tables was to engage in a dialogue on NRTEE's current operating environment, its key challenges and opportunities, and options going forward.

Effectiveness of NRTEE consultations

- Both national stakeholders and federal decision makers surveyed were aware of NRTEE consultations, and stated that they were effective: they involved the right people and provided a well-designed process. The consultation events are perceived to provide high added value. National stakeholders acknowledged the value of large outreach-type consultations as well as more intimate advisory groups, but most indicated a preference for advisory groups as a vehicle for meaningful dialogue.

2.2.3 Expected Result: Useful Recommendations and Advice

Findings from the surveys of national stakeholders and federal decision makers indicate that the Round Table's policy analysis is relevant, timely, and useful. It is also seen to be of good quality, balanced, and independent. The NRTEE is able to bring players together to discuss issues and foster best practices and sharing of information. Most national stakeholders and federal decision makers believe that the NRTEE has successfully maintained its independence.

- *Requests for advice from the federal government.* The Government of Canada referred two major requests to NRTEE for advice on energy and climate change in February 2005. During 2006–2007, the Minister of the Environment requested that the NRTEE provide advice on national objectives for ambient air for particulate matter and ozone for the periods 2020–2025 and 2050.
- *Briefings to federal ministers and senior departmental officials.* During the fiscal year 2007–2008, the chair of NRTEE and/or the President and CEO provided several briefings to senior officials of federal departments, including Environment Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, Industry Canada, Infrastructure Canada, Transport Canada, the Department of Finance, and the Privy Council Office. A number of these briefings were done as part of the release of the *Getting to 2050* report. Meetings were also held with the Ministers of the Environment and Natural Resources Canada.
- *Briefings to national and international stakeholders.* During the fiscal year 2007–2008, the chair of NRTEE and/or the President and CEO gave several briefings to major national stakeholders with an interest in the environment and sustainable development. Examples include provincial government officials, non-governmental organizations, industry associations, and companies having an interest in sustainable development. Topics included proposals for joint research, the NRTEE mandate, and future research priorities and projects regarding sustainable development. These were supplemented by a number of speaking engagements, as well as meetings with officials from other governments (e.g., United States, Great Britain).
- *Citations of NRTEE recommendations.* Citations and feedback received from stakeholders also provide an indication of the use made of NRTEE policy research. Examples of feedback received from stakeholders, as well as citations regarding the usefulness of NRTEE recommendations and advice are noted below in Figure 4.

Figure 4: Examples of citations and feedback on NRTEE recommendations

Program	Examples Of Endorsements/Feedback Received
Energy and Climate Change	<ul style="list-style-type: none"> Letters of appreciation were received from a range of provincial governments and non-governmental organizations in both the business and environmental communities regarding the final Advisory Report <i>Getting to 2050: Canada's Transition to a Low-emission Future</i>.
Climate Change Adaptation Policy for Northern Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> NRTEE activities were mentioned in the Natural Resources Canada assessment, <i>From Impacts to Adaptation: Canada in a Changing Climate 2007</i> (Moving Forward on Adaptation – Chapter 10). NRTEE work was mentioned in NWT <i>Climate Change Impact and Adaptation Report</i> (2008) regarding changes needed to building codes and standards stemming from climate change in the Canadian North. Three NRTEE Adaptation papers are to be used as input to the research agenda for the High Arctic Research Station. INAC referenced the continued use of the NRTEE 2001 State of the Debate report <i>Aboriginal Communities and Non-renewable Resource Development</i> (as part of NRTEE Adaptation committee discussions, March 2008).
KPIA	<ul style="list-style-type: none"> The government followed recommendations made by the NRTEE in its 2007 Response to improve its methodology and transparency in forecasting emissions reductions from the policies and measures in its 2008 Plan. This has resulted in a more transparent and more accurate representation of projected emission reductions compared to last year.

2.2.4 Expected Result: Effective Communication of NRTEE Recommendations

The NRTEE assesses its communications by the quality of its communications instruments and the reach of its external communications.

- Quality of communications instruments.* The majority of national stakeholders and federal decision makers surveyed consider the communication products to be of good quality.
- Reach of external communications.* Many national stakeholders and federal decision makers believe that the reach of NRTEE's information could be improved. Specific suggestions made are to improve the NRTEE's presence and profile in Quebec, include a larger number of decision makers and opinion leaders in direct communications, hold more briefings on reports, adopt a more proactive approach to managing the media, and make use of novel approaches through the Internet.

Extent of NRTEE media coverage

References to the NRTEE from a variety of media sources during 2007–2008 (see Figure 5) topped 460, an increase of 110% compared with the 220 references in 2006–2007, 107

in 2005–2006, and 168 in 2004–2005. Most of this larger reach can be attributed to the release of the NRTEE’s Advisory Report, *Getting to 2050*. The report received extensive media coverage (both positive and negative) across all major media, helping to raise the Round Table’s national profile.

Figure 5: Media coverage of NRTEE policy research (2007–2008)

Program or Publication	Number Of Media References	Media Sources
<i>Getting to 2050</i>	328	The following dailies published editorials: <i>Ottawa Citizen</i> , <i>Montreal Gazette</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>Vancouver Sun</i> , <i>Toronto Star</i> , <i>Le Soleil</i> , <i>Le Devoir</i> , and <i>La Tribune</i>
<i>Response of the NRTEE to its Obligations Under the Kyoto Protocol Implementation Act</i>	19	<i>Globe and Mail</i> , <i>National Post</i> , <i>Toronto Star</i> , CTV Newsnet, CBC National News, <i>L’Acadie Nouvelle</i>
<i>Medium- and long-term scenarios for GHG emission and air pollutant reductions</i> (interim report released June 27, 2007)	57	<i>Toronto Star</i> , <i>Hill Times</i> , <i>Ottawa Citizen</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>National Post</i> , <i>Calgary Herald</i> , <i>Montreal Gazette</i> , <i>Presse canadienne</i> , CBC News, CTV Newsnet, CBC Radio, etc.
Energy and Climate Change	14	<i>Leader-Post</i> , <i>Windsor Star</i> , <i>Ottawa Citizen</i> , <i>New Brunswick Telegraph Journal</i> , etc.
Past programs (Capital Markets and Sustainability, Boreal, Ecological Fiscal Reform, Brownfields and Feebates)	21	<i>Globe and Mail</i> , <i>Winnipeg Free Press</i> , CBC Radio, etc.
NRTEE Corporate	22	<i>La Presse</i> , <i>La Tribune</i> , <i>National Post</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>Toronto Star</i> , etc.

Communications databases

NRTEE has over 2,600 organizations and individuals identified in its databases, and strives to target all sectors of the economy at a national level. Figure 6 shows stakeholder groups and numbers by category.

Figure 6: Corporate Communications Database

Categories	Breakdown
Business	504
Provincial contacts	302
Federal contacts	304
MPs	302
Industry/Trade associations	101
Federal agencies and corporations	118
Provincial Ministers	101
ENGOS	93
University contacts	100
Labour federations/Unions	85
Municipal	84
Senators	93
International organizations	23
Lobby firms	31
Consultants	13
SD Research institutes	16
Think tanks	2
Aboriginal groups	8
Provincial Premiers	13
Individuals	1
Schools	1
Lobby groups	1
Total	2296

Use of website

Web statistics show a steady increase in the number of visitor sessions to the website over the last five years, in the range of 15%–20% increase per year (see Figure 7). While the number of visitors appears to have decreased in 2007–2008, this number does not reflect the reoccurring spike in the number of visits to our website following the release of a new publication.

Figure 7: Web statistics

	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008
Number of visitor sessions	296,679	347,108	397,661	300,000
% increase over previous year	19%	17%	15%	-25%

Requests for NRTEE publications

Last year, 96 publications were sold through the Renouf Publishing Company Limited. However, sales of publications have shown a steady decrease over the last four years (see Figure 8). This likely reflects the ability of visitors to download publications from the Virtual Library on the NRTEE website at no charge. The Virtual Library allows access to over 300 NRTEE documents and publications that are organized into 15 search categories.

The most popular downloaded publications during 2007–2008 were as follows:

- Getting to 2050: Canada’s Transition to a Low-emission Future
- NRTEE’s Response Under the Kyoto Protocol Implementation Act
- Various other background papers and case studies prepared during the course of the NRTEE’s work

Figure 8: Sales of publications

	2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008
Sales of publications	\$3,771	\$2,894	\$858	\$988
% decrease over previous year	-50%	-23%	-70%	15%

NRTEE no longer sells these publications as they are available and being accessed through our website. The result is a savings in the production and administrative costs of handling and storing as well as a reduction in our carbon footprint.

2.2.5 Expected Result: Increased Awareness and Understanding by Federal Decision Makers and National Stakeholders

- *Awareness of the NRTEE and its mandate and research programs.* Most national stakeholders and federal decision makers are aware of the NRTEE and NRTEE programs in their areas of interest. The greatest awareness among national stakeholders centres on the climate change aspects of *Getting to 2050*. National stakeholders involved in climate change mitigation tend to be more aware of the NRTEE and its programs than those involved in climate change adaptation are; there is less awareness of the NRTEE's work (even recent work) on clean air. The least well known programs among both national stakeholders and federal decision makers are Capital Markets and Sustainability and Conservation.
- *Understanding of issues and solutions that were addressed by NRTEE programs.* Many national stakeholders and federal decision makers reported that they were already aware of sustainable development solutions and issues being addressed by NRTEE due to the nature of their work; however most felt that they had a greater understanding as a result of NRTEE research. Some noted that awareness and understanding could be improved if NRTEE improved its reach.
- *Follow-up to NRTEE studies.* This indicator is difficult to assess as follow-up action may not occur for several years. A recent study was done of follow-up to the NRTEE Brownfield Strategy issued in 2003 (see example below).

Example of follow-up activity to NRTEE Brownfield Strategy Report

In response to a mandate announced by the Finance Minister in his December 2001 budget, the National Round Table launched an initiative aimed at promoting the transformation of Canada's brownfields into vibrant centres of community life. The objective of the program was to develop a national strategy that incorporated federal, provincial, municipal, and private sector measures that would facilitate the redevelopment of brownfields in Canada. The NRTEE convened a Task Force comprising representatives from diverse sectors and regions of the country—including all three levels of government—to help devise the strategy. The recommendations addressed key barriers to brownfield redevelopment, including legal uncertainty surrounding environmental liability, lack of capital, and poor stakeholder understanding of the issue. *Cleaning up the Past, Building the Future: A National Brownfield Redevelopment Strategy for Canada* was released in February 2003.

The Ontario Centre for Environmental Technology Advancement (OCETA), on behalf of the Canadian Brownfields Network (CBN) and in collaboration with NRTEE, conducted a market research study to identify the actions that have been undertaken in response to the recommendations in the NRTEE Brownfield Strategy. The key findings were that NRTEE Brownfield Strategy Report has been well received by the public and private sector and has been used as a key guidance document regarding what is needed to remove the barriers to brownfield redevelopment. The report acted as a catalyst and played a major role in motivating change. However, there does not appear to be any current effort to develop a National Brownfield Redevelopment Strategy or to create a federal Brownfield Coordinating Office; the private sector has made attempts to fill this gap

through such organizations as the Canadian Brownfields Network and the National Brownfields Association. A summary of this report can be found at <http://www.canadianbrownfieldsnetwork.ca>.

2.3 Summary of Performance Assessment by Expected Result

Figure 9 presents an assessment of NRTEE performance against a five-level performance scale for each performance indicator (with one exception where information is insufficient to make an assessment). All performance indicators support the strategic outcome, “Federal policy development on environment and economy issues and decisions in other key sectors is influenced by NRTEE advice on selected issues.”

The shaded area indicates NRTEE performance for the reporting period.

Figure 9: Summary assessment of performance by expected result

Expected result	Performance Scale				
	Major gap	Below target	Approaching target	At target	Above target
High quality research	Negative feedback from external experts/Round Table members. Research reports are of poor quality. Information often incomplete or not reliable.	Uneven feedback. Research products are of variable quality. Rework required. Some concerns about inaccuracies. Research results are often not seen as relevant or useful.	Most research received positive feedback. Projects generally met expectations. Some quality concerns, but corrected before they reach stakeholders. Complaints are minimal.	Research is very well perceived. High quality analysis. Most research is relevant and actionable. Nearly all research results have been used for developing policy recommendations. NRTEE has developed a strong reputation for the quality of its research.	Research has received awards and special recognition. Research produced significant new knowledge. Highly innovative. NRTEE is viewed as a significant centre of excellence in sustainable development.
Effective stakeholder consultations	Limited stakeholder consultation. NRTEE consultations are not well known.	Periodic stakeholder consultation. Low level of stakeholder participation in NRTEE events. Difficult to attract participants. Organization of consultation sessions is uneven.	Ongoing consultation. Size of audience is increasing. Feedback at stakeholder consultations is generally positive. NRTEE events are generally well received, and are seen as useful and timely.	Frequent consultation with stakeholders. High participation in NRTEE events. Events are perceived to have high added value. NRTEE is perceived as a leader able to bring players together to discuss current and emerging issues.	Stakeholders at large are aware of NRTEE activities. NRTEE is not able to accommodate all participants. Media visibility at a national level.

	Performance Scale				
Expected result	Major gap	Below target	Approaching target	At target	Above target
Useful policy advice and recommendations	Few references from the government. NRTEE advice is not perceived to be addressing high priority sustainable development issues. Frequent complaints about quality of briefings. Government does not have a lot of confidence in NRTEE. Advice is not seen as timely.	Occasional references from the government. NRTEE recommendations are often out of date. Limited usefulness. NRTEE reports and documents are of uneven quality.	Increasing number of references from the government. NRTEE is often called upon by policy makers for advice on issues. Positive feedback received informally. Few complaints. Advice is timely. Information is generally seen as relevant.	Frequent references from the government. Extensive contact with government decision makers at all levels. High stakeholder satisfaction. Policy analysis is seen as relevant, timely, and useful. NRTEE is perceived as a leader able to bring players together to discuss issues, and foster best practices and information sharing. Briefings are always high quality.	NRTEE is often called upon to provide strategic advice at senior government levels. NRTEE advice and recommendations have received special notice from the government. NRTEE recommendations are often cited. High level of acceptance of NRTEE recommendations.
Effective communication of recommendations	External communications are limited. Target audiences are not well defined. Role of NRTEE is not well understood. Limited media coverage.	Low level of interest from external stakeholders. Communications products are of variable quality. Limited range of communication products. Limited reach. Role of NRTEE is still vague. Occasional media coverage. Few requests for publications.	Feedback re communications products is generally positive. Good mix of communication products. Target audiences are well defined. Size of audience is increasing. Strong use of website. Some media coverage. Moderate number of requests for publications.	Broad range of communications products. Perceived to be of high quality. Communications reach broad range of target audiences. High demand for publications. High visibility with stakeholders. Frequent media coverage; generally positive. High number of hits on NRTEE website.	NRTEE has been cited for its communications products. A lot of positive feedback from external stakeholders. NRTEE is seen as the leading national resource centre in sustainable development.

	Performance Scale				
Expected result	Major gap	Below target	Approaching target	At target	Above target
Increased awareness and understanding of issues and solutions	Little or no knowledge of sustainable development issues addressed by NRTEE. NRTEE is not well known by federal decision makers.	Limited awareness among federal decision makers. Low level of participation and interest in sustainable development within their departments. NRTEE is rarely called up for advice and support.	Awareness of sustainable development is increasing in departments and is reflected in program activities. Positive feedback from decision makers re NRTEE events.	Sustainable development is considered in all program decisions. Decision makers have high level of awareness of challenges and potential solutions. NRTEE has helped increase understanding of issues.	Departments have comprehensive sustainable development programs in place. Departments are devoting significant resources to sustainable development. Major contribution to public policy.

Section 3 Supplementary Information

3.1 Financial Tables

Strategic Outcome: Federal policy development on environment and economy issues and decisions in other key sectors are <i>influenced</i> by NRTEE advice on selected issues				
Program Activity:	Actual Spending 2007–08 (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	Budgetary	Non-budgetary	Total	
Provide advice on environment and economy issues	4,857.7	-	4,857.7	Strong economic growth

Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (including FTEs)

(\$ millions)	2005–2006 Actual	2006–2007 Actual	2007–2008			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Provide advice on environment and economy issues	5,576.6	4,535.2	5,156.0	5,156.0	5,432.9	4,857.7
Total	5,576.6	4,535.2	5,156.0	5,156.0	5,432.9	4,857.7
Less: Non-respendable revenue	0	0	N/A	0	N/A	0
Plus: Cost of services received without charge	413.0	413.5	N/A	413.0	N/A	417.5
Total Departmental Spending	5,989.6	4,948.7	N/A	5,569.0	N/A	5,275.2
Full-time Equivalents	26	23	N/A	27	N A	24

Table 2: Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2007–2008 (\$ thousands)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
	Operating expenditures	4,704	4,704	4,980.9	4,517.7
(S)	Expenditures pursuant to Paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i> .	20	20	20	.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	432	432	432	339.1
	Total	5,156	5,156	5,432.9	4,857.7

Table 3: Sources of Responsible and Non-Responsible Revenue

(\$ millions)	Actual 2005–2006	Actual 2006–2007	2007–2008			
			Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Provide advice on environment and economy issues						
Sale of publications pursuant to Paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	2.9	.9	20	20	20	.9
Total Responsible Revenue	2.9	.9	20	20	20	.9

Under the *NRTEE Act* and Paragraph 29.1(1) of the *Financial Administration Act*, the NRTEE has the authority to spend any revenues received.

For supplementary information on the department's sources of responsible and non-responsible revenue please visit: <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Table 4: Travel Policies

Comparison to the Treasury Board of Canada Secretariat *Special Travel Authorities*

The National Round Table on the Environment and the Economy follows the Treasury Board of Canada Secretariat *Special Travel Authorities*.

Comparison to the Treasury Board of Canada Secretariat *Travel Directive, Rates and Allowances*

The National Round Table on the Environment and the Economy follows the Treasury Board of Canada Secretariat *Travel Directive, Rates and Allowances*.

Table 5: Financial Statements of Departments and Agencies (including Agents of Parliament)

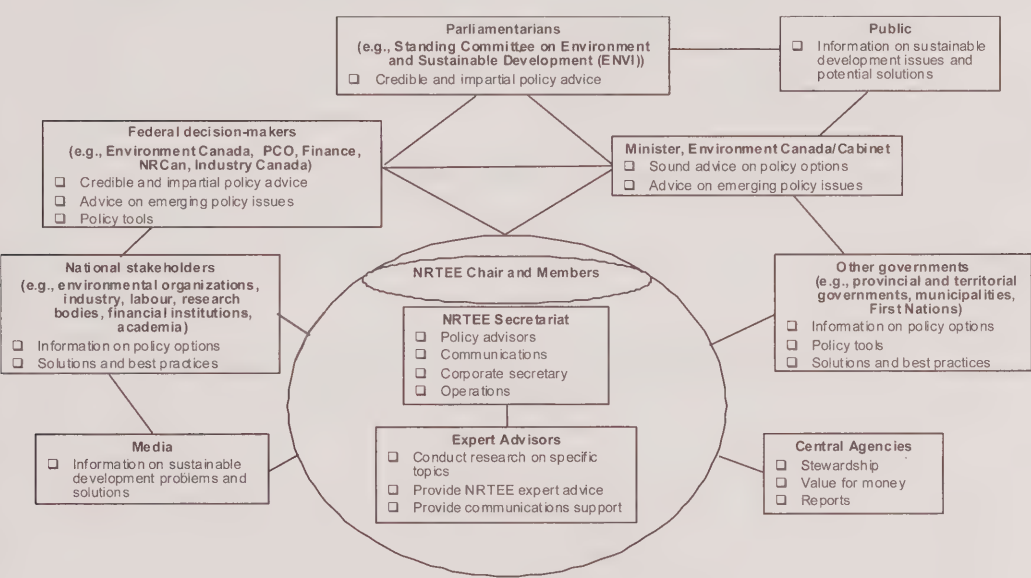
As a Departmental Corporation listed in Schedule II of the Financial Administration Act, the NRTEE is required to produce an annual report containing its audited financial statements. An electronic version of this report for 2007 -2008 may be found on NRTEE's website at the following link: <http://www.nrtee-trnee.ca/annual-report-2007-2008>.

Section 4 Other Items of Interest

4.1 NRTEE Stakeholders

As the stakeholder map below in Figure 10 indicates, NRTEE serves a number of stakeholders, including Cabinet and Parliamentarians, the Minister of the Environment, federal decision makers, and national stakeholders that have an interest in the environment and sustainable development. The figure summarizes the expectations of each of these stakeholders vis-à-vis the NRTEE.

Figure 10: NRTEE stakeholders and their expectations

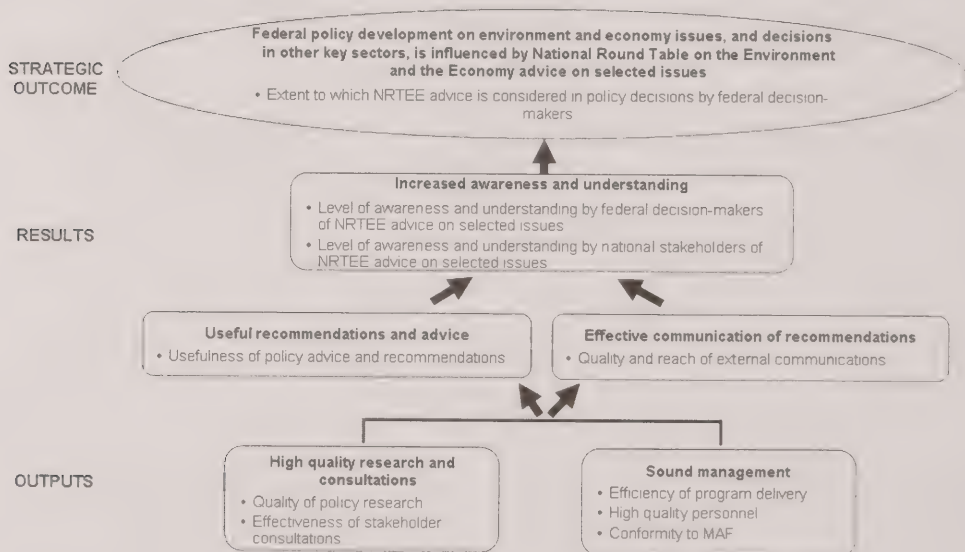


4.2 The NRTEE Performance Measurement Framework

The performance measurement framework, presented below in Figure 11, identifies the performance indicators for the single strategic outcome and each result and output contributing to this outcome. There are five principal data sources:

- A bi-annual survey of federal decision makers (via in-person interviews);
- A bi-annual online survey of national stakeholders (via telephone and in-person interviews);
- A yearly survey of current and former Round Table members (via telephone and in-person interviews);
- Feedback provided by participants after each NRTEE consultation/information session (by completion of a questionnaire); and
- Operational data related to the research programs, communications and overall management of the NRTEE.

Figure 11: NRTEE performance measurement framework



4.3 NRTEE Members

(April 1, 2007 to March 31, 2008)

Chair

Glen Murray
Toronto, Ontario
(to February 22, 2008)

Acting Chair

Robert Page
Calgary, Alberta
(from February 22, 2008)

Vice-Chair

David Kerr
Toronto, Ontario
(to June 2007)

Vice-Chair

Francine Dorion
St-Bruno-de-Montarville, Quebec
(from June 4, 2007)

Janet Benjamin
North Vancouver, British Columbia

Pauline Browes
Toronto, Ontario

Elizabeth Brubaker
Toronto, Ontario
(from January 29, 2008)

Angus Bruneau
St. John's, Newfoundland
(from April 2, 2007)

David Chernushenko
Ottawa, Ontario

Anthony Dale
Toronto, Ontario
(from January 28, 2008)

Richard Drouin
Montréal, Quebec

Robert Dubé
Montréal, Québec
(from October 12, 2007)

Timothy R. Haig
Oakville, Ontario

Christopher Hilkene
Toronto, Ontario
(from April 2, 2007)

Mark Jaccard
Vancouver, British Columbia

Stephen Kakfwi
Yellowknife, Northwest Territories
(to February 15, 2008)

Donald F. MacKinnon
Toronto, Ontario
(from October 12, 2007)

Ken McKinnon
Whitehorse, Yukon
(from April 2, 2007)

Kerry Morash
Liverpool, Nova Scotia
(resigned March 26, 2008)

Richard Prokopanko
Vancouver, British Columbia
(from June 4, 2007)

Wishart Robson
Calgary, Alberta
(from June 27, 2007)

Robert Slater
Ottawa, Ontario
(from May 11, 2007)

Robert Sopuck
Sandy Lake, Manitoba
(from October 12, 2007)

Steve Williams
Calgary, Alberta
(to April 7, 2007)

4.4 NRTEE Contact Information

Jim McLachlan

NRTEE

Manager, Finance and Contracts

344 Slater Street, Suite 200

Ottawa, ON K1R 7Y3

Tel: 613-947-4507

Darlene Springall

NRTEE

Corporate Planning and Reporting Officer

344 Slater Street, Suite 200

Ottawa, ON K1R 7Y3

Tel: 613- 992-7183

4.4 Personnes-ressources à la TRNEE

Jim McLachlan

TRNEE

Gestionnaire, Finances et contrats

344, rue Slater, bureau 200

Ottawa (Ontario) K1R 7Y3

Tél. : 613-947-4507

Darlene Springall

TRNEE

Agente des rapports et de la planification intégrée

344, rue Slater, bureau 200

Ottawa (Ontario) K1R 7Y3

Tél. : 613-992-7183

4.3 Membres de la TRNEE

(du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2008)

Président	Glen Murray Toronto (Ontario) (jusqu'au 22 février 2008)
Président par intérim	Robert Page Calgary (Alberta) (depuis le 22 février 2008)
Vice-président	David Kerr Toronto (Ontario) (jusqu'en juin 2007)
Vice-président	Francine Dorton Saint-Bruno-de-Montarville (Québec) (depuis le 4 juin 2007)
	Janet Benjamin North Vancouver (Colombie-Britannique)
	Pauline Browes Toronto (Ontario) (démissionnée le 26 mars 2008)
	Elizabeth Brubaker Toronto (Ontario) (depuis le 29 janvier 2008)
	Angus Bruneau St. John's (Terre-Neuve) (depuis le 2 avril 2007)
	David Chernushenko Ottawa (Ontario) (depuis le 11 mai 2007)
	Anthony Dale Toronto (Ontario) (depuis le 28 janvier 2008)
	Richard Drouin Montréal (Québec) Steve Williams Calgary (Alberta) (jusqu'au 7 avril 2007)
	Robert Dubé Montréal (Québec) (depuis le 12 octobre 2007)
	Timothy R. Haig Oakville (Ontario)
	Christopher Hillkene Toronto (Ontario) (depuis le 2 avril 2007)
	Mark Jaccard Vancouver (Colombie-Britannique)
	Stephen Kakfwi Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) (jusqu'au 15 février 2008)
	Donald F. MacKinnon Toronto (Ontario) (depuis le 12 octobre 2007)
	Ken McKinnon Whitehorse (Yukon) (depuis le 2 avril 2007)
	Kerry Morash Liverpool (Nouvelle-Écosse) (démissionnée le 26 mars 2008)
	Richard Prokopanko Vancouver (Colombie-Britannique) (depuis le 4 juin 2007)
	Wishart Robson Calgary (Alberta) (depuis le 27 juin 2007)
	Robert Slater Ottawa (Ontario) (depuis le 11 mai 2007)
	Robert Sopuck Sandy Lake (Manitoba) (depuis le 12 octobre 2007)

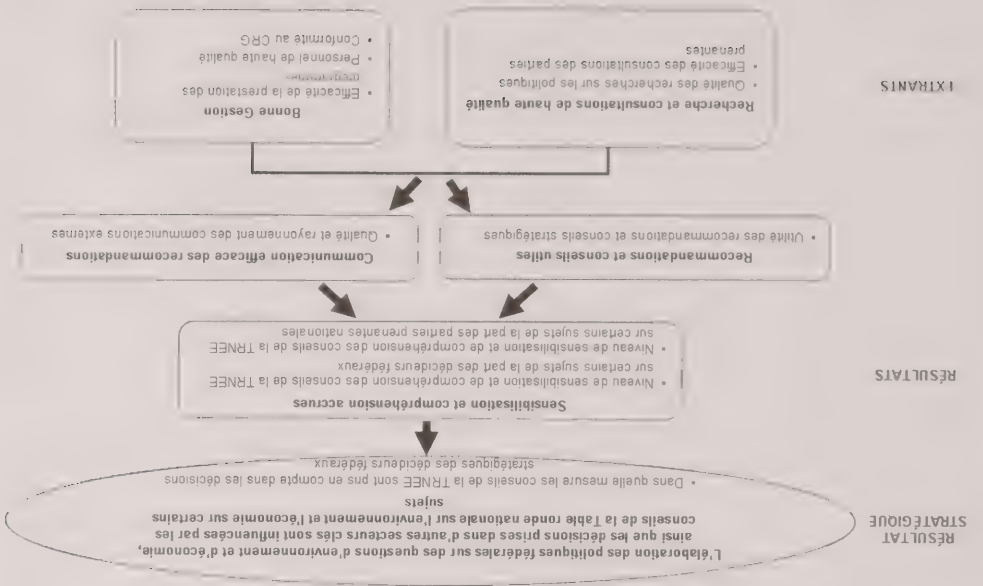
Section 4 : Autres éléments d'intérêt

4.2 Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE

Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE, présenté ci-dessous à la figure 11, définit les indicateurs de rendement pour le seul résultat stratégique, ainsi que chaque résultat et extrant contribuant à ce résultat stratégique. Les principales sources de données sont au nombre de cinq :

- sondage semestriel auprès des décideurs fédéraux (sous forme d'entrevues directes);
- sondage semestriel en ligne auprès des parties prenantes nationales (sous forme d'entrevues téléphoniques et directes);
- sondage annuel auprès des membres, anciens et actuels, de la Table ronde (sous forme d'entrevues téléphoniques et directes);
- commentaires fournis par les participants après chaque session de consultation ou d'information de la TRNEE (en remplissant un questionnaire);
- données sur le fonctionnement des programmes de recherche, des communications et de la gestion globale de la TRNEE.

Figure 11 : Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE



Section 4 Autres éléments d'intérêt

4.1 Parties prenantes de la TRNEE

Comme l'indique l'organigramme ci-dessous (figure 10), la TRNEE dessert plusieurs parties prenantes, dont le Cabinet et les parlementaires, le ministre de l'Environnement, les décideurs fédéraux et les parties prenantes nationales qui s'intéressent à l'environnement et au développement durable. Ladite figure résume ce que chacune de ces parties prenantes attend de la TRNEE.

Figure 10 : Les parties prenantes de la TRNEE et ce qu'elles en attendent

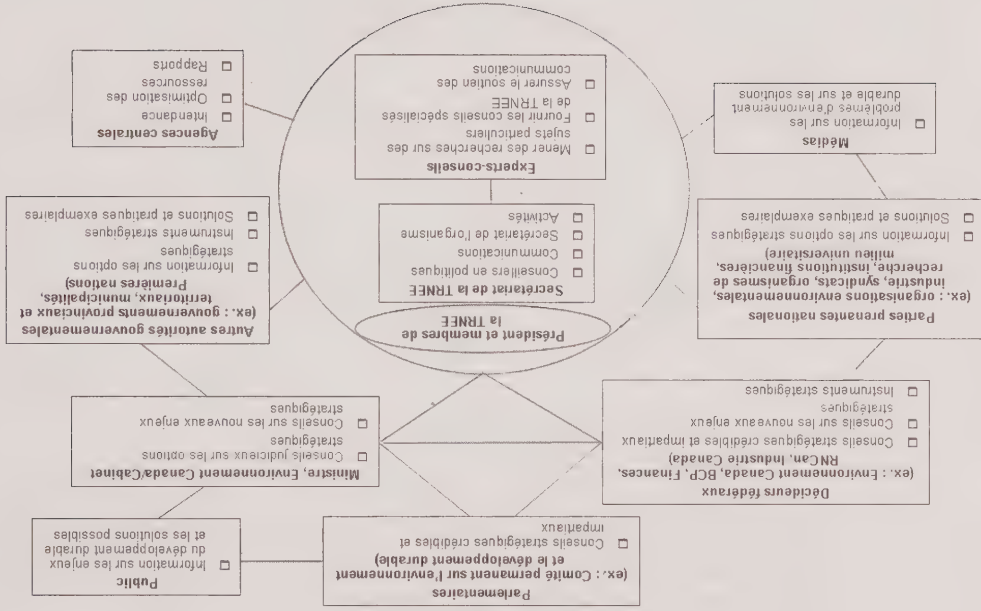


Tableau 4 : Politiques de voyage

Comparaison avec les Autorisations spéciales de voyager du SCT

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie se conforme aux *Autorisations spéciales de voyager* du SCT.

Comparaison avec la *Directive sur les voyages*, les taux et les indemnités du SCT

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie se conforme à la *Directive sur les voyages*, ainsi qu'aux taux et indemnités du SCT.

Tableau 5 : États financiers des ministères et organismes (y compris les agents du Parlement)

En temps qu'établissement public figurant dans l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la TRNEE est tenue de produire un rapport annuel contenant ses états financiers vérifiés. Une version électronique dudit rapport pour 2007-2008 est publiée sur le site Web de la TRNEE au lien suivant : <http://www.trnee-trnee.ca/rapport-annuel-2007-2008>.

Tableau 2 : Postes votés et législatifs

2007-2008 (milliers de \$)						
Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Réelles	
	Dépenses de fonctionnement	4 704	4 704	4 980,9	4 517,7	
	Dépenses en vertu du paragraphe 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	20	20	20	0,9	
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	432	432	432	339,1	
	Total	5 156	5 156	5 432,9	4 857,7	

Tableau 3: Sources de revenus disponibles et non disponibles

		2007-2008				
(millions de \$)	Réels 2005- 2006	Réels 2006- 2007	Budget principal des dépenses	Revenus prévus	Autorisations totales	Réels
Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie						
Vente de publications en vertu du paragraphe 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	2,9	0,9	20	20	20	0,9
Total du revenu disponible	2,9	0,9	20	20	20	0,9

En vertu de la Loi sur la TRNFE et du paragraphe 29.1(1) de la Loi sur l'administration des finances publiques, la TRNFE a le pouvoir de dépenser tout revenu reçu.

Pour tout renseignement supplémentaire sur les sources de revenus disponibles et non disponibles de l'organisme, veuillez consulter le site suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-tmr/2007-2008/index-eng.asp>.

Section 3 Information supplémentaire

3.1 Tableaux financiers

Résultat stratégique : L'élaboration des politiques fédérales sur des questions d'environnement et d'économie, ainsi que les décisions prises dans d'autres secteurs clés sont <i>influencées</i> par les conseils de la TRNBE sur certains sujets.				
Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008 (en milliers de dollars)		Non budgétaire	Total
	Lien avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada			
	Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie	4 857,7	-	4 857,7

Tableau 1 : Comparaison de l'ensemble des dépenses prévues et réelles (y compris les équivalents temps plein)

(milliers de \$)	Réelles 2005-2006	Réelles 2006-2007	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Réelles
Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie	5 576,6	4 535,2	5 156,0	5 156,0	5 432,9	4 857,7
Total	5 576,6	4 535,2	5 156,0	5 156,0	5 432,9	4 857,7
Moins : recettes non disponibles	0	0	S.O.	0	S.O.	0
Plus : Services reçus sans frais	413,0	413,5	S.O.	413,0	S.O.	417,5
Dépenses totales de l'organisme	5 989,6	4 948,7	S.O.	5 569,0	S.O.	5 275,2

Équivalents temps plein	26	23	S.O.	27	S.O.	24
-------------------------	----	----	------	----	------	----

Résultat	Communication efficace des recommandations mandations	Les communications externes limitées. Les audits externes visés ne sont pas bien définis. Le rôle de la TRNEE n'est pas bien compris. Couverture médiatique limitée.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique moyenne. Nombre modéré de demandes de publications.	Trois ou quatre auditoires cibles sont très sensibles. Les enjeux dont traite la TRNEE sont moyennement connus. Le développement durable est considéré comme une priorité.	Vaste éventail de produits de communication. Considérés comme étant de qualité supérieure. Les communications sont diffusées auprès d'un vaste éventail d'auditoires cibles. Forte demande pour les publications. Grande notoriété auprès des parties prenantes. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Objectif presque atteint
Principale lacune	Les communications externes limitées. Les audits externes visés ne sont pas bien définis. Le rôle de la TRNEE n'est pas bien compris. Couverture médiatique limitée.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique moyenne. Nombre modéré de demandes de publications.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Objectif non atteint
Objectif	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Peu d'intérêt de la part des intervenants externes. Les produits de communication sont de qualité variable. Eventail positif. Bonne combinaison de produits de communication. Les auditoires cibles sont bien définis. La taille de l'auditoire augmente. Forte utilisation du site Web. Couverture médiatique fréquente, généralement positive. Nombre élevé de consultations du site Web de la TRNEE.	Objectif atteint
Objectif dépassé	La TRNEE a été citée pour ses produits de communication. Beaucoup de commentaires positifs de la part des intervenants externes. La TRNEE est considérée comme le premier centre national de ressources en développement durable.	La TRNEE a été citée pour ses produits de communication. Beaucoup de commentaires positifs de la part des intervenants externes. La TRNEE est considérée comme le premier centre national de ressources en développement durable.	La TRNEE a été citée pour ses produits de communication. Beaucoup de commentaires positifs de la part des intervenants externes. La TRNEE est considérée comme le premier centre national de ressources en développement durable.	La TRNEE a été citée pour ses produits de communication. Beaucoup de commentaires positifs de la part des intervenants externes. La TRNEE est considérée comme le premier centre national de ressources en développement durable.	La TRNEE a été citée pour ses produits de communication. Beaucoup de commentaires positifs de la part des intervenants externes. La TRNEE est considérée comme le premier centre national de ressources en développement durable.	Objectif dépassé

Échelle de rendement		Objectif dépassé	Objectif atteint	Objectif presque atteint	Objectif non atteint	Principale lacune	Résultat escompté
Conseils stratégiques et mandats utiles		Peu de demandes de conseils de la part du gouvernement.	Les conseils de la TRNEE ne sont pas considérés comme répondant aux grandes priorités du développement durable. Plaintes fréquentes sur la qualité des réunions d'information. Le gouvernement n'a pas beaucoup de confiance dans la TRNEE. Les conseils ne sont pas jugés opportuns.	Peu de demandes de conseils de la part du gouvernement. Beaucoup de contacts avec les décideurs du gouvernement. Grande satisfaction des parties prenantes. L'analyse des politiques est considérée comme pertinente, opportune et utile. La TRNEE est généralement considérée comme un chef de file capable de rassembler les acteurs pour discuter de certains enjeux, et pour susciter l'adoption de pratiques optimales et l'échange d'information. Les réunions d'information sont toujours de qualité supérieure.	Nombre croissant de demandes de conseils de la part du gouvernement. Les décideurs demandent souvent à la TRNEE de les conseiller sur certains enjeux. La TRNEE reçoit des commentaires positifs officieusement. Peu de plaintes. Les conseils sont opportuns. L'information est généralement considérée comme pertinente.	Demands frequentes de conseils de la part du gouvernement. Beaucoup de contacts avec les décideurs du gouvernement. Grande satisfaction des parties prenantes. L'analyse des politiques est considérée comme pertinente, opportune et utile. La TRNEE est généralement considérée comme un chef de file capable de rassembler les acteurs pour discuter de certains enjeux, et pour susciter l'adoption de pratiques optimales et l'échange d'information. Les réunions d'information sont toujours de qualité supérieure.	La TRNEE est souvent sollicitée par les hautes sphères du gouvernement pour donner des conseils. Le gouvernement a prêté une attention particulière aux mandats de la TRNEE. Les recommandations de la TRNEE sont souvent citées. Degré élevé d'acceptation des mandats de la TRNEE.

Figure 9 : Sommaire de l'évaluation du rendement par résultat escompté

Échelle de rendement					
Résultat	escompté	Recherches de haute qualité	Commentaires	de négatifs d'experts externes ou de membres de la Table ronde. Les rapports de recherche sont de piètre qualité; Information incomplète ou pas fiable.	Consultations auprès des parties prenantes
Principale	lacune	Commentaires variables. Les produits de recherche sont de qualité variable. Remaniement nécessaire. Certaines craintes d'inexactitudes. Les résultats des recherches sont souvent perçus comme n'étant pas pertinents ou utiles.	Consultation	limitée des parties prenantes. Les consultations de la TRNEE ne sont pas très connues.	Consultation
Objectif	non atteint	Commentaires variables. Les recherches ont fait l'objet de commentaires positifs. Les projets répondaient généralement aux attentes. Certaines préoccupations quant à la qualité, mais corrections apportées avant la diffusion des documents auprès des parties prenantes. Très peu de plaintes.	Consultation	des parties prenantes. L'auditoire constant. L'augmentation des commentaires lors des consultations des parties prenantes sont généralement positifs. Les rencontres et activités de la TRNEE sont bien accueillies, et sont considérées comme utiles et opportunes.	Consultation
Objectif	presque atteint	La plupart des recherches ont fait l'objet de commentaires positifs. La plupart des recherches ont été pertinentes et applicables. Presque tous les résultats des recherches ont été utilisés pour formuler des recommandations stratégiques. La TRNEE s'est bâti une solide réputation pour la qualité de ses recherches.	Consultation	fréquente des parties prenantes. Forte participation aux rencontres et activités de la TRNEE, qui sont considérées comme très enrichissantes. La TRNEE est perçue comme un chef de file capable de rassembler les acteurs pour discuter d'enjeux courants ou nouveaux.	Consultation
Objectif	dépassé	Les recherches ont reçu des prix et une reconnaissance particulière. Les recherches ont été source de nouvelles connaissances importantes. Très novatrices. La TRNEE est considérée comme un centre d'excellence important dans le domaine du développement durable.	L'ensemble des parties prenantes a connaissance des activités de la TRNEE. La TRNEE ne peut accueillir tous les participants. La place dans les médias se situe au niveau national.	L'ensemble des parties prenantes a connaissance des activités de la TRNEE. La TRNEE ne peut accueillir tous les participants. La place dans les médias se situe au niveau national.	L'ensemble des parties prenantes a connaissance des activités de la TRNEE. La TRNEE ne peut accueillir tous les participants. La place dans les médias se situe au niveau national.

L'Ontario Centre for Environmental Technology Advancement (OCEETA, Centre ontarien pour l'avancement des techniques écologiques), au nom du Canadian Brownfields Network ((CBN) et en collaboration avec la TRNÉE, a mené une étude de marché pour repérer les mesures prises en réaction aux recommandations formulées dans la Stratégie des sites contaminés de la TRNÉE. Les conclusions essentielles se résument comme suit : le Rapport de la Stratégie des sites contaminés de la TRNÉE a été bien accueilli par les secteurs public et privé et a été une source d'inspiration importante pour définir les mesures nécessaires à l'élimination des obstacles au réaménagement des sites contaminés. Ce rapport a servi de catalyseur et a joué un rôle déterminant pour motiver le changement. Toutefois, actuellement, aucun effort ne semble être déployé pour élaborer une Stratégie nationale de réaménagement des sites contaminés ou pour créer un Bureau de coordination des sites contaminés; le secteur privé a tenté de combler cette lacune en faisant appel à des organismes tels que le Canadian Brownfields Network et la National Brownfields Association. Un résumé de ce rapport est publié sur le site suivant : <http://www.canadianbrownfieldsnetwork.ca>.

2.3 Sommaire de l'évaluation du rendement par résultat escompté

La figure 9 présente une évaluation du rendement de la TRNÉE par rapport à une échelle de rendement à cinq niveaux pour chaque indicateur de rendement (à une exception près pour laquelle l'information est insuffisante pour faire une évaluation). Tous les indicateurs de rendement vont dans le sens du résultat stratégique : « L'élaboration de politiques fédérales sur des questions d'environnement et d'économie, ainsi que les décisions prises dans d'autres secteurs clés sont influencées par les conseils de la TRNÉE sur certains sujets. »

La zone ombrée indique le rendement de la TRNÉE pour la période visée par le rapport.

2.2.5 Résultat escompté : Sensibilisation accrue des parties prenantes nationales et des décideurs fédéraux et meilleure compréhension de leur part

- *Sensibilisation à la TRNEE, ainsi qu'à son mandat et à ses programmes de recherche.* La vaste majorité des parties prenantes au niveau national et des décideurs fédéraux sont très conscients de la TRNEE et de ses programmes dans leur champ d'intérêt. En général, les parties prenantes au niveau national sont surtout conscientes des aspects des changements climatiques exposés dans *D'ici 2050*. Les parties prenantes au niveau national qui s'occupent de l'atténuation des changements climatiques sont généralement plus conscientes de la TRNEE et de ses programmes que celles qui s'occupent de l'adaptation aux changements climatiques; quant aux travaux de la TRNEE, même récents, sur la qualité de l'air, ils sont moins connus. Les programmes des moins connus parmi les parties prenantes au niveau national et les décideurs fédéraux sont ceux des Marchés financiers et de la durabilité, ainsi que de la Conservation.

- *Compréhension des enjeux et solutions dont traitent les programmes de la TRNEE.* Un grand nombre de parties prenantes au niveau national et de décideurs fédéraux ont dit être déjà conscients des solutions et enjeux relatifs au développement durable dont traite la TRNEE en raison de la nature de leurs travaux; toutefois, la plupart d'entre eux ont l'impression de mieux comprendre ces questions grâce aux recherches de la TRNEE. D'aucuns ont signalé que, si la TRNEE améliorait son rayonnement, la sensibilisation et la compréhension en bénéficieraient.
- *Suivi des études de la TRNEE.* Cet indicateur est difficile à évaluer, parce qu'il n'y aura peut-être pas de suivi pendant plusieurs années. Une étude récente a été réalisée en guise de suivi de la Stratégie des sites contaminés publiée par la TRNEE en 2003 (voir exemple ci-dessous).

Exemple d'activité de suivi du Rapport sur la Stratégie des sites contaminés de la TRNEE

Dans son budget de décembre 2001, le ministre des Finances annonçait un nouveau mandat pour la TRNEE; en réponse à cette demande, la Table ronde nationale a lancé une initiative visant à promouvoir la transformation des sites contaminés en centres dynamiques de vie communautaire. Ce programme avait pour but d'élaborer une stratégie nationale qui intègre des mesures des secteurs privé, fédéral, provincial et municipal qui seraient favorables au réaménagement des sites contaminés au Canada. La TRNEE a formé un Groupe de travail composé de représentants de divers secteurs et régions du pays – notamment les trois niveaux de gouvernement – chargés de concevoir la stratégie. Les recommandations portaient sur les obstacles majeurs au réaménagement des sites contaminés, notamment l'incertitude juridique planant sur la responsabilité environnementale, le manque de capitaux, et la piètre compréhension de cette question de la part des parties prenantes. *Réhabiliter le passé, construire l'avenir : une stratégie nationale des sites urbains contaminés réhabilitables pour le Canada* est parue en février 2003.

La TRNEE ne vend plus ces publications, car elles sont disponibles et accessibles sur notre site Web. Il en résulte une économie des frais de production et d'administration sur le plan de la manutention et de l'entreposage, ainsi qu'une réduction de notre empreinte carbone.

	2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
Vente de publications	3 771 \$		2 894 \$		858 \$		988 \$	
% de diminution par rapport à l'exercice précédent	- 50 %		- 23 %		- 70 %		15 %	

Figure 8 : Vente de publications

Voici les publications qui ont été le plus souvent téléchargées en 2007-2008 :

- D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission
- Réponse de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie à ses obligations en vertu de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto
- Autres documents de synthèse et études de cas préparés au cours des travaux de la TRNEE

L'an dernier, 96 publications ont été vendues par l'intermédiaire des Éditions Renouf Ltée. Toutefois, la vente des publications ne cesse de diminuer depuis quatre ans (voir figure 8). Ceci s'explique sans doute par la possibilité offerte aux visiteurs de télécharger gratuitement des publications à même la Bibliothèque virtuelle sur le site Web de la TRNEE. Cette Bibliothèque donne accès à plus de 300 documents et publications de la TRNEE qui sont classés en 15 catégories de recherche.

Demandes de publications de la TRNEE

	2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
Nombre de consultations	296 679		347 108		397 661		300 000	
% d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	19 %		17 %		15 %		- 25 %	

Figure 7 : Statistiques concernant le site Web

Bases de données des communications

La TRNEE compte plus de 2 600 organismes et particuliers dans ses bases de données, et s'efforce de cibler tous les secteurs de l'économie au niveau national. La figure 6 indique les groupes d'intervenants et leur nombre par groupe.

Figure 6 : Base de données des communications de l'organisme

Catégories	Répartition
Entreprises	504
Contacts provinciaux	302
Contacts fédéraux	304
Députés	302
Associations industrielles et professionnelles	101
Sociétés et organismes fédéraux	118
Ministres provinciaux	101
OENG	93
Contacts universitaires	100
Fédérations du travail et syndicats	85
Municipalités	84
Sénateurs	93
Organisations internationales	23
Cabinets de lobbying	31
Consultants	13
Instituts de recherche sur le DD	16
Groupe de réflexion	2
Groupe autochtones	8
Premiers ministres provinciaux	13
Particuliers	1
Écoles	1
Groupe de pression	1
Total	2 296

Utilisation du site Web

Les statistiques concernant le site Web indiquent une hausse constante du nombre de consultations du site Web au cours des cinq dernières années, de l'ordre de 15 % à 20 % par an (voir figure 7). Même si le nombre de consultations semble avoir diminué en 2007-2008, ce chiffre ne reflète pas la nouvelle montée en flèche du nombre de consultations sur notre site Web à l'issue de la parution d'une nouvelle publication.

nombre de décideurs et de personnes qui font l'option dans les communications directes, la multiplication des réunions d'information sur les rapports, l'adoption d'un mode plus proactif de gestion des médias, et le recours à des formules novatrices par la voie de l'Internet.

Ampleur de la couverture médiatique de la TRNEE

Les références à la TRNEE faites par plusieurs médias en 2007-2008 (voir figure 5) ont atteint le chiffre de 460, soit 110 % de plus qu'en 2006-2007 (220 références), qu'en 2005-2006 (107 références) et qu'en 2004-2005 (168 références). L'expansion de ce rayonnement est surtout attribuable à la publication du Rapport consultatif de la TRNEE, *D'ici 2050*. Ce rapport a donné lieu à une vaste couverture médiatique (tant positive que négative) dans tous les grands médias, ce qui a contribué à rehausser l'image nationale de la Table ronde.

Figure 5 : Couverture médiatique des recherches de la TRNEE sur les politiques (2007-2008)

Programme ou publication	Nombre de mentions dans les médias	Sources médiatiques
D'ici à 2050	328	Editoriaux dans les quotidiens suivants : <i>Ottawa Citizen</i> , <i>Montreal Gazette</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>Vancouver Sun</i> , <i>Toronto Star</i> , <i>Le Soleil</i> , <i>Le Devoir</i> et <i>La Tribune</i>
Réponse de la TRNEE à ses obligations en vertu de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto	19	<i>Globe and Mail</i> , <i>National Post</i> , <i>Toronto Star</i> , <i>CTV Newsnet</i> , <i>CBC National News</i> , <i>L'Acadie Nouvelle</i>
Scénarios à moyen et à long terme de réduction des émissions de GES et de polluants atmosphériques (rapport provisoire publié le 27 juin 2007)	57	<i>Toronto Star</i> , <i>Hill Times</i> , <i>Ottawa Citizen</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>National Post</i> , <i>Calgary Herald</i> , <i>Montreal Gazette</i> , <i>Presse canadienne</i> , <i>CBC News</i> , <i>CTV Newsnet</i> , <i>CBC Radio</i> , etc.
Energie et changements climatiques	14	<i>The Leader-Post</i> , <i>Windsor Star</i> , <i>Ottawa Citizen</i> , <i>New Brunswick Telegraph Journal</i> , etc.
Anciens programmes (Les marchés financiers et la durabilité, Avenir boral, Ecologisation de la fiscalité, Sites contaminés, Taxation avec remises)	21	<i>Globe and Mail</i> , <i>Winnipeg Free Press</i> , <i>CBC Radio</i> , etc.
La TRNEE en tant qu'organisme	22	<i>La Presse</i> , <i>La Tribune</i> , <i>National Post</i> , <i>Globe and Mail</i> , <i>Toronto Star</i> , etc.

Figure 4 : Exemples de références et commentaires sur les recommandations de la TRNEE

Programme	Exemples d'appuis ou commentaires reçus
Energie et changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres d'appréciation reçues des gouvernements provinciaux et d'organisations non gouvernementales, autant dans le monde des affaires qu'au sein de la collectivité environnementale, à propos du Rapport consultatif définitif <i>D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission.</i>
Politique d'adaptation des infrastructures nordiques aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de la TRNEE mentionnées dans l'évaluation de Ressources naturelles Canada, <i>Vivre avec les changements climatiques au Canada : édition 2007</i> (Progrès sur la voie de l'adaptation — chapitre 10). • Les travaux de la TRNEE ont été cités dans le rapport <i>Impacts et adaptation liés aux changements climatiques</i> (2008) à propos des modifications que les changements climatiques dans le Nord canadien imposent aux codes et normes du bâtiment. • Trois documents d'adaptation de la TRNEE serviront à alimenter le programme de recherche de l'Extrême-Arctique. • Le MAINC a cité l'utilisation constante du rapport de la série « Débats » de la TRNEE publié en 2001 sur le programme intitulé <i>Les collectivités autochtones et le développement des ressources non renouvelables</i> (dans le cadre des discussions du Comité de la TRNEE sur l'adaptation, mars 2008).
LMPK	<ul style="list-style-type: none"> • Dans son plan de 2008, le gouvernement a suivi les recommandations de la TRNEE contenues dans sa Réponse 2007 afin d'améliorer ses pratiques prévisionnelles et sa transparence en matière de réduction d'émissions. La représentation des réductions d'émissions anticipées est plus transparente et précise comparativement à celle de l'année dernière.

2.2.4 Résultat escompté : Communication efficace des recommandations de la TRNEE

La TRNEE évalue ses communications selon la qualité de ses instruments de communication et le rayonnement de ses communications externes

- *Qualité des instruments de communications.* Selon la plupart des parties prenantes au niveau national et des décideurs fédéraux interrogés, les produits de communication sont de bonne qualité.
- *Rayonnement des communications externes.* D'après un grand nombre de parties prenantes au niveau national et de décideurs fédéraux, la diffusion de l'information de la TRNEE pourrait s'améliorer. Parmi les suggestions précises qui ont été faites pour améliorer la présence et l'image de la TRNEE au Québec figurent l'augmentation du

2.2.3 Résultat escompté : Recommandations et conseils utiles

D'après les résultats des sondages menés auprès des parties prenantes au niveau national et des décideurs fédéraux, l'analyse des politiques de la TRNBE est pertinente, opportune et utile. Elle est considérée comme étant de bonne qualité, bien dosée et indépendante. La TRNBE est en mesure de rassembler les acteurs pour discuter d'enjeux, pour susciter l'adoption de pratiques exemplaires et l'échange d'information. La plupart des parties prenantes au niveau national et des décideurs fédéraux croient que la TRNBE a réussi à maintenir son indépendance.

Le nombre de demandes de conseils que les décideurs fédéraux et les parties prenantes au niveau national adressent à la TRNBE atteste de l'utilité des recommandations et conseils de la TRNBE :

- *Demandes de conseils de la part du gouvernement fédéral.* Le gouvernement du Canada a fait deux demandes importantes de conseils à la TRNBE sur l'énergie et les changements climatiques en février 2005. En 2006-2007, le ministre de l'Environnement a demandé à la TRNBE de le conseiller sur les objectifs nationaux concernant l'air ambiant, les particules et l'ozone pour les périodes 2020-2025 et 2050.
- *Réunions d'information au profit des activités fédérales.* Au cours de l'exercice 2007-2008, le président de la TRNBE ou le président et premier dirigeant ont organisé plusieurs réunions d'information pour les hauts fonctionnaires de ministères fédéraux tels qu'Environnement Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Industrie Canada, Infrastructure Canada, Transport Canada, le ministère des Finances et le Bureau du Conseil privé. Plusieurs réunions ont eu lieu dans le cadre de la parution du rapport *D'ici 2050*. Des réunions ont également eu lieu avec le ministre de l'Environnement et avec le ministre des Ressources naturelles à ce moment-là.
- *Séances d'information pour les parties prenantes nationales.* Au cours de l'exercice financier 2007-2008, le président de la TRNBE ou le président et premier dirigeant par intérim de la TRNBE a organisé plus d'une douzaine de réunions d'information pour les grandes parties prenantes nationales que l'environnement et le développement durable intéressent. Citons à titre d'exemple les fonctionnaires provinciaux, les organisations non gouvernementales, les associations industrielles et les entreprises qui s'intéressent au développement durable. Les sujets traités avaient trait à des travaux de recherche mixtes, au mandat de la TRNBE, aux priorités de recherche et à des projets futurs concernant le développement durable. S'y sont ajoutés plusieurs projets d'allocations dans le cadre de conférences, ainsi que des rencontres avec les porte-parole d'autres gouvernements (ex. : États-Unis, Grande-Bretagne).
- *Commentaires sur les recommandations de la TRNBE.* Les références et les commentaires reçus des parties prenantes sont également révélateurs de la façon dont les recherches de la TRNBE sur les politiques sont utilisées. La figure 4 présente des réactions des parties prenantes, ainsi que des commentaires sur l'utilité des recommandations et conseils de la TRNBE.

2.2.2 Résultat escompté : Consultations efficaces des parties prenantes

Les consultations des parties prenantes sont un élément essentiel des recherches de la TRNEE sur les politiques. Les mesures déterminantes du succès sont l'ampleur de la consultation menée, et la réaction des participants quant à l'efficacité des consultations.

Ampleur des consultations

- En septembre et octobre 2007, la TRNEE a organisé dans six villes canadiennes des sessions de vulgarisation d'une demi-journée pour des groupes sélectionnés de parties prenantes compétentes. Ces sessions avaient pour but de présenter les résultats des recherches de la TRNEE avant d'achever le rapport *D'ici 2050*. Les participants ont présenté leurs vues et opinions sur l'optique de la TRNEE et sur les résultats de ses recherches. Cet exercice a permis à la TRNEE de vérifier sur le terrain les résultats des recherches, nous permettant ainsi de renforcer les problèmes auxquels nous faisons face.

- En mars 2008, après la publication du rapport *D'ici 2050*, la TRNEE a organisé trois sessions d'une demi-journée à Calgary, Toronto et Ottawa. Là encore, il s'agissait de présenter les résultats définitifs de notre rapport à des groupes élargis de parties prenantes intéressées, et d'amorcer un dialogue sur les prochains travaux de la TRNEE dans ce domaine. Ces sessions de vulgarisation ont revêtu une importance particulière, car elles ont permis à la TRNEE de présenter les résultats de nos recherches à des parties prenantes intéressées et de recueillir directement des commentaires sur les programmes de la TRNEE. Les consultations portaient tout particulièrement sur l'élaboration d'un programme de recherche en vue de préconiser une série de politiques à long terme sur les émissions de carbone qui orienteraient la conception des politiques du Canada en matière de climat.

Efficacité des consultations de la TRNEE

- Les parties prenantes au niveau national et les décideurs fédéraux consultés étaient au courant de ces consultations de la TRNEE, qu'ils ont qualifiées d'efficaces : elles faisaient appel aux bonnes personnes et elles étaient bien conçues. Ces consultations sont considérées comme très utiles. Les parties prenantes au niveau national ont reconnu l'intérêt de vastes consultations axées sur la vulgarisation, ainsi que de groupes consultatifs plus restreints, mais la plupart ont indiqué leur préférence pour les groupes consultatifs comme moyen d'instaurer un dialogue significatif.
- En novembre 2007, le Forum des politiques publiques (FPP) a, de concert avec la TRNEE, organisé et animé deux débats en table ronde sur l'orientation stratégique de la TRNEE. La première table ronde a réuni les dirigeants d'organisations non gouvernementales de l'environnement, le secteur privé et le milieu universitaire. Quant à la deuxième, elle a rassemblé de hauts fonctionnaires d'un ensemble de ministères concernés. Ces deux tables rondes avaient pour objectif général d'amorcer un dialogue sur le milieu opérationnel actuel, ses grands défis et débouchés, ainsi que les options d'avenir.

Programme	Sujet	Portée et résultats
	Politique de gestion des catastrophes et adaptation aux changements climatiques	Evaluation de la nature cruciale d'un vaste éventail d'infrastructures matérielles nordiques, de la façon dont les facteurs tels que la taille de la collectivité, son emplacement, la situation démographique, entre autres, influent sur le caractère crucial, et évaluation de l'élaboration des diverses politiques publiques relatives à la gestion des catastrophes.
	Responsabilités juridiques	<p>Analyse de la responsabilité légale des parties prenantes de la planification, du financement, de la conception, de la construction ou de la gestion des infrastructures matérielles, en ce qui concerne la gestion des risques liés aux changements climatiques.</p>

La réaction des parties prenantes est très positive quant à la qualité des recherches, du personnel et des chercheurs de la TRNEE :

- Qualité des recherches sur les politiques.* D'après les sondages menés auprès de la clientèle de la TRNEE, les parties prenantes au niveau national et les décideurs fédéraux ont une haute opinion des recherches menées par la TRNEE. Bon nombre des parties prenantes jugent l'analyse de haute qualité, voire exceptionnelle. La contribution des experts qui participent aux recherches ou les commentent est considérée comme un facteur essentiel si l'on veut assurer la qualité des recherches.
- Qualité du personnel.* Les parties prenantes à l'échelon national et les décideurs fédéraux ont une haute opinion du personnel de la TRNEE. Le personnel de la TRNEE est considéré comme plus compétent sur le plan des processus que dans le domaine technique, ce qui semble adéquat, puisque le savoir-faire technique est disponible par implication.
- Qualité et diversité des contractants extérieurs.* La plupart des parties prenantes au niveau national ont une haute opinion des travaux et compétences des contractants. Toutefois, d'aucuns s'inquiètent du nombre limité des contractants qui sont à la disposition de la TRNEE, de la qualité variable de certains travaux, et des préjugés éventuels de certains d'entre eux.

Programme	Sujet	Portée et résultats
Loi sur la qualité de l'air	Objectifs de qualité de l'air ambiant pour le Canada	<p><i>Publié en juillet 2008, Prévisions des émissions de GES : Leçons tirées des pratiques exemplaires internationales</i></p> <p>Publié en juillet 2008, Prévisions des émissions de GES : Leçons tirées des pratiques exemplaires menées sur les pratiques d'autres pays pour tenter de résoudre certaines difficultés qu'éprouve le Canada à prévoir les réductions d'émission de GES qui découlent des politiques et programmes fédéraux concernant le climat. Ce rapport insiste tout particulièrement sur le Royaume-Uni et les États-Unis qui semblent avoir les meilleures pratiques générales de prévision des émissions, et présente les leçons essentielles qui pourraient s'appliquer au contexte canadien.</p> <p>Ce projet, censé être achevé à l'automne 2008, est mené de concert avec Technologies du développement durable Canada. Il consiste à formuler des recommandations stratégiques pour augmenter l'efficacité énergétique dans les immeubles commerciaux, cerner les obstacles et les éléments de motivation actuels, et à analyser l'efficacité des mécanismes stratégiques appropriés.</p>
Qualité de l'air	Objectifs de qualité de l'air ambiant pour le Canada	<p><i>Elaboration d'objectifs sur la qualité de l'air ambiant pour le Canada</i> présente un examen qualitatif de la méthode employée pour fixer des objectifs à long terme de qualité de l'air ambiant. Il décrit les principes appliqués dans l'établissement des normes – recours aux meilleures recherches scientifiques, prise en compte des effets sur la santé humaine et de l'effet des flux transfrontaliers.</p>
Politique d'adaptation des infrastructures nordiques aux changements climatiques	Assurance et autres mécanismes possibles de répartition des risques, et politiques publiques	<p>Examen de l'assurance en cas d'interruption des activités, par exemple, des possibilités des inondations dans le Nord, obligations catastrophes.</p>
Codes et normes, et politique d'adaptation aux changements climatiques	Examen des codes et normes concernant par exemple les mégaprojets tels que les pipelines, le secteur des services publics et les grandes infrastructures.	

(Canada à faire la planification nécessaire face aux changements climatiques et à en gérer les effets, surtout pour ce qui concerne les infrastructures matérielles. Ce programme a pour objectif ultime de permettre aux parties qui conviennent, qui construisent et qui entretiennent les infrastructures dans le Nord de mieux assurer l'adaptation aux changements climatiques. La recherche comporte des volets précis tels que la gestion des catastrophes, les codes et normes, et l'assurance. La TRNEE a également défini les thèmes essentiels qui se sont dégagés de l'étude, tels que la gouvernance, l'information, les politiques économiques et réglementaires, et la capacité. Un Comité consultatif a été créé pour examiner les rapports de recherche. Les projets de recherche menés dans le cadre des programmes susmentionnés sont résumés ci-dessous à la figure 3.

Figure 3 : Recherches de la TRNEE et rapports d'analyse pour certains programmes (2007-2008)

Programme	Sujet	Portée et résultats
Énergie et changements climatiques	Rapport consultatif définitif — <i>D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission</i>	Publié en janvier 2008, ce rapport marque pour la TRNEE l'aboutissement d'un an de recherches, d'analyses, de consultations et de délibérations; il a été entrepris à l'issue d'une demande officielle fournie par le gouvernement du Canada à l'automne 2006. Les conclusions et recommandations de ce rapport s'appuient sur une vaste modélisation originale et sur une analyse des données qui ont ensuite été soumises à un examen plus poussé par de nombreux experts et parties prenantes de divers secteurs industriels et environnementaux à l'échelon pancanadien. <i>D'ici 2050</i> formule des recommandations d'intervention efficace pour atteindre l'objectif énoncé du gouvernement qui consiste à réduire fortement et à long terme, d'ici à 2050, les émissions de GES de 65 % par rapport aux niveaux actuels.
	Éditions de 2008 et 2007 de la Réponse de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie à ses obligations en vertu de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto	Publiée en septembre 2007, la première édition de ce rapport présentait la réponse de la TRNEE aux exigences découlant de la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto pour ce qui concerne le Plan et la déclaration sur les changements climatiques du gouvernement.
	Publié en juillet 2008, ce deuxième rapport présente la réponse de la TRNEE à la deuxième édition du Plan et de la déclaration sur les changements climatiques du gouvernement du Canada.	

En janvier 2008, la TRNEE a publié les résultats définitifs de cette recherche dans son rapport consultatif, *D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission*. Ce rapport énonce sept recommandations précises pour le gouvernement fédéral.

La recommandation principale se résume comme suit : Le gouvernement fédéral devrait insister une politique de marché qui prenne la forme d'une taxe sur les émissions ou d'un système de plafond et d'échange, ou encore d'une combinaison des deux; en outre, ce signal de prix devrait être assorti de politiques réglementaires aux fins de s'attaquer à certains secteurs de l'économie canadienne qui ne réagissent pas efficacement à ce signal de prix, ou là où le marché est inefficace. Le rapport *D'ici 2050* peut être téléchargé à partir du site de la TRNEE à l'adresse suivante : www.nrtee-trnee.ca.

La TRNEE a également publié sa réponse annuelle aux exigences découlant de la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto*, en ce qui concerne le Plan sur les changements climatiques et la Déclaration (en septembre 2007 et, plus récemment, en juillet 2008). Le 22 juin 2007, la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto* (LMOPK) a reçu la sanction royale. Cette Loi stipule que le gouvernement du Canada est tenu de préparer tous les ans jusqu'en 2012 un Plan sur les changements climatiques qui décrive les mesures et politiques adoptées par le gouvernement pour veiller « à ce que le Canada honore les engagements qu'il a pris en vertu de l'article 3, paragraphe 1, du Protocole de Kyoto » [paragraphe 5(1)]. La LMOPK exige également que la TRNEE évalue la probabilité que chaque mesure ou politique proposée par le gouvernement permette d'atteindre les réductions d'émissions anticipées contenues dans le Plan. La Table ronde doit aussi déterminer la probabilité que chaque mesure proposée permette au Canada de respecter ses obligations dans le cadre du Protocole de Kyoto. Les deux réponses de la TRNEE contiennent des suggestions d'amélioration des pratiques d'ordre méthodologique et de collecte d'information pour les futurs Plans et Déclarations. La TRNEE a également amorcé un projet de recherche pour analyser les meilleures pratiques internationales dans ce domaine et pour en tirer certaines leçons s'appliquant au contexte canadien. Les rapports ont été publiés en juillet 2008.

Programme sur la Loi sur la qualité de l'air

En 2007-2008, la TRNEE a mené des recherches sur l'élaboration d'objectifs concernant la qualité de l'air. Dans le cadre de la demande de conseils formulée par le ministre sur les objectifs nationaux concernant l'air ambiant, les particules et l'ozone à moyen et long terme, la TRNEE a publié un rapport en juin 2008 intitulé *Elaboration d'objectifs pour la qualité de l'air ambiant pour le Canada*. Dans ses recherches et sa Note consultative, la TRNEE axe ses conseils sur l'établissement d'objectifs nationaux plutôt que sur des chiffres précis à atteindre. Ce rapport peut être téléchargé à partir du site suivant : www.nrtee-trnee.ca.

Programme sur les politiques d'adaptation des infrastructures nordiques aux changements climatiques

Lancé en juin 2006, ce programme de la TRNEE porte sur la façon dont les politiques publiques peuvent aider les collectivités nordiques et les secteurs économiques du

Section 2 Analyse de l'activité de programme par résultat stratégique

2.1 Priorités de l'organisme

Nom	Type
Priorité n° 1 : Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie	En cours
Priorité n° 2 : Appliquer de bons principes de gestion dans les activités, et mettre en œuvre les initiatives fédérales	Engagement déjà pris/en cours

2.2 Résultats en termes de rendement par activité de programme

Le texte ci-dessous décrit de manière générale les résultats en termes de rendement qu'a atteints la TRNEE, et met en relief le rendement atteint pour chaque résultat et indicateur de rendement spécifié dans le cadre de mesure du rendement (voir section 2.3, figure 9). Tous les résultats s'appliquent à la seule activité de programme de l'organisme, qui constitue aussi sa priorité, soit *fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie*.

Les résultats seront présentés conformément au résultat stratégique et aux indicateurs dans le nouveau cadre de mesure du rendement de la TRNEE.

2.2.1 Résultat escompté : Recherches de haute qualité

La TRNEE évalue son rendement par rapport à ce résultat d'après la qualité perçue de ses recherches sur les politiques.

Des recherches de haute qualité sur les politiques de développement durable constituent le mandat essentiel de la TRNEE. Au cours de l'exercice 2007-2008, les travaux de la TRNEE portaient surtout sur l'énergie et les changements climatiques, sur l'élaboration d'objectifs de qualité de l'air, et sur l'adaptation des collectivités nordiques aux changements climatiques.

Programme sur l'énergie et les changements climatiques

En novembre 2006, le ministre de l'Environnement du Canada a consulté la TRNEE sur la façon dont le Canada pourrait réduire sensiblement ses émissions de GES et de polluants atmosphériques d'ici à 2050. En juin 2007, la TRNEE a publié ses premières conclusions. Ce rapport préliminaire contenait de l'information sur les implications environnementales et économiques des réductions d'émission de GES à long terme d'ici à 2020 et à 2050. Ce document présentait également des résultats sur les réductions possibles de polluants atmosphériques à long terme, surtout pour l'anhydride sulfureux, les oxydes d'azote, les composés organiques volatils et les particules.

Résultats et extraits escomptés	Indicateur de rendement	Evaluation du rendement	Niveau de rendement
Communication efficace des recommandations	Diffusion des communications	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste base de données • Couverture médiatique accrue • Hausse générale (tendance sur 5 ans) de l'utilisation du site Web • La diffusion pourrait augmenter 	Proche de l'objectif
Sensibilité accrue et meilleure compréhension des enjeux et des solutions	Qualité des communications	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne combinaison d'instruments • Les produits sont bien perçus 	Proche de l'objectif
Compréhension des enjeux et solutions	Conscience des problèmes et des solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes et les décideurs sont déjà conscients des enjeux • Gros avantage pour la compréhension des enjeux 	Proche de l'objectif

TRNEE avaient eu d'autres effets positifs tels que l'incitation au dialogue entre les parties prenantes et la création de nouveaux réseaux d'information.

Un sommaire du rendement par résultat escompté est présenté ci-dessous.

Figure 2 : Sommaire des résultats de rendement – Exercice financier 2007 – 2008

Résultats et extrants escomptés	Recherches de haute qualité	(Consultations efficaces auprès des parties prenantes	Efficacité des consultations	Ampleur des consultations	Qualité perçue	Niveau de rendement
			<ul style="list-style-type: none"> • Bien perçues • Analyse de haute qualité • Exhaustives 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastes consultations sur l'énergie et les changements climatiques à long terme • Vaste consultation d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Très enrichissantes • Bon processus • Participation de petits groupes • Consultation en ligne bien perçue 	Conforme à l'objectif
						Conforme à l'objectif
		Conseils stratégiques et recommandations utiles	Perçues comme utiles, pertinentes et opportunes	Indépendance perçue de la TRNEE	Demande de conseils à la TRNEE	Conforme à l'objectif
				<ul style="list-style-type: none"> • Utiles et opportunes • Pertinentes • Propices aux pratiques exemplaires et à l'échange d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Légère crainte de perte d'indépendance à long terme 	Conforme à l'objectif
					<ul style="list-style-type: none"> • Demandes constantes de la part du gouvernement fédéral • Forte demande de réunions d'information de la part des ministères fédéraux et des parties prenantes nationales • Références faites par les parties prenantes 	

1.6 Liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Les travaux de la TRNEE concernent plusieurs secteurs de résultats du gouvernement du Canada, mais concordent très étroitement avec le résultat de *forte croissance économique*, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Résultat stratégique	Activité de programme	Lien avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
L'élaboration des politiques fédérales sur des questions d'environnement et d'économie, ainsi que les décisions prises dans d'autres secteurs clés sont influencées par les conseils de la TRNEE sur certains sujets	Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie	Forte croissance économique

En 2007–2008, la TRNEE a surtout contribué à la réalisation de ce résultat par ses travaux sur l'énergie et les changements climatiques et les conseils qui en ont découlé, ainsi que sur la façon dont le Canada peut faire face à cette situation à moyen et long terme. Ces conseils vont dans l'intérêt national du Canada et cadrent avec l'objectif du gouvernement de bâtir une économie concurrentielle à l'échelon international, viable et novatrice sur le plan technologique qui soit bénéfique à l'ensemble des Canadiens.

1.7 Réalisation de l'objectif stratégique de la TRNEE : progrès généraux

Résultat stratégique : L'élaboration des politiques fédérales sur des questions d'environnement et d'économie, ainsi que les décisions prises dans d'autres secteurs clés sont influencées par les conseils de la TRNEE sur certains sujets.

La façon dont la TRNEE tente d'atteindre son résultat stratégique consiste à formuler des conseils stratégiques et de les diffuser aux fins de faire mieux comprendre aux décideurs les défis et possibilités qui se présentent à la croisée de l'environnement et de l'économie, et d'éclairer le débat sur ces questions.

La mesure selon laquelle les décisions concernant les politiques fédérales tiennent compte des conseils de la TRNEE indique le degré de rendement de la TRNEE dans la concrétisation de ce résultat stratégique. Les résultats des sondages de la TRNEE révèlent un vaste éventail d'opinions, la perception générale étant (surtout parmi les intervenants de niveau national) que les conseils de la TRNEE dans certains domaines n'ont pas encore, de manière générale, été pris en compte pour la politique fédérale et la prise de décisions. Néanmoins, plusieurs intervenants de niveau national ont déclaré que les recherches et les conseils de la TRNEE avaient changé la nature du débat et avaient servi de catalyseur capable d'influer sur les décisions à venir et, enfin, que les activités de la

n'est pas maître du moment où lui parviennent ces demandes, et elle doit souvent trouver les ressources nécessaires à même son budget.

Facteurs externes

Les changements climatiques sont une préoccupation majeure pour le Canada aujourd'hui. Les politiques ne sont pas formulées de manière isolée; en effet, elles sont tributaires des relations de l'État avec les provinces, les municipalités, voire d'autres pays. Ce lien crée un contexte décisionnel complexe et pose à la TRNBE des défis particuliers si elle veut continuer à bien doser son rôle de conseiller expert auprès du gouvernement :

- Atteindre le juste équilibre en répondant aux demandes du gouvernement fédéral d'une part, et en maintenant son indépendance d'autre part;
- maintenir un juste équilibre entre les considérations environnementales et économiques, et donner des conseils sur la meilleure façon de concilier et d'intégrer des intérêts parfois contradictoires de prospérité économique et de conservation de l'environnement;
- se concentrer sur les enjeux complexes et à long terme des changements climatiques, tout en continuant de veiller à ce que les politiques et stratégies proposées puissent se concrétiser;

- répondre aux pressions qui exigent d'elle qu'elle élargisse son rayonnement au sein du gouvernement fédéral, ainsi qu'aux niveaux provincial et régional dans l'ensemble du pays, en tenant compte des contraintes qui pèsent sur les ressources dont elle dispose;
- assurer un dosage optimal entre les objectifs suivants : faciliter l'échange d'idées, créer des coalitions pour défendre de nouvelles positions novatrices, et jouer le rôle de champion de changements positifs sans perdre sa crédibilité de conseiller expert indépendant.

respecté ces exigences, qu'elle a même parfois dépassées. Voici quelques domaines dans lesquels elle s'est particulièrement améliorée :

- *Gestion de l'information gouvernementale* : En 2007-2008, la TRNBE a amorcé un projet d'envergure qui consiste à mettre en œuvre le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDI), en achevant une application pilote et en amorçant la formation de l'ensemble du personnel et la mise en œuvre par ce dernier pour l'été 2007. Le projet du SGDI permettra à l'organisme de gérer et de contrôler tous les documents et dossiers pour veiller à ce que l'information soit bien archivée et disponible au besoin. Ce projet permet également à l'organisme de respecter plus facilement les lois et les politiques gouvernementales concernant la gestion de l'information, et de répondre plus rapidement aux demandes concernant l'accès à l'information.
- *Solution de gestion du contenu (SGC)* : En 2007-2008, la TRNBE a achevé la première phase de son projet de conception et de mise en œuvre d'une SGC qui intègre la formule de SGC du gouvernement du Canada et les normes courantes d'information gouvernementale intégrée et de prestation de services. La phase II, axée sur la diffusion du contenu et sur les stratégies de participation des intervenants, est en cours.
- *Gestion des ressources humaines* : En 2007-2008, la TRNBE a entrepris un examen global de sa structure organisationnelle et a apporté les changements nécessaires pour réaménager les emplois et les ressources en fonction de ses objectifs à moyen et long terme. En outre, l'organisme a institué une fonction de formation officielle. À compter de 2008-2009, un plan officiel de formation sera attribué à chaque employé et révisé deux fois par an.

1.5 L'environnement opérationnel et le contexte

Le succès de la TRNBE dépend de sa capacité d'influer sur les politiques fédérales en matière d'environnement et d'économie. Pour réussir sur ce plan, la TRNBE doit formuler et faire valoir des conseils pertinents, neutres et crédibles en temps opportun. Sa capacité à cet égard dépend de plusieurs facteurs internes et externes. Ceux qui entrent en jeu en 2007-2008 sont analysés ci-dessous.

Facteurs internes de fonctionnement

La TRNBE a marqué un tournant en 2007-2008, période marquée par l'achèvement de plusieurs programmes et projets de recherche; ce fut pour l'organisme l'occasion d'examiner ses priorités et projets de recherche. La Table ronde a beaucoup consulté ses membres et les parties prenantes externes pour définir ces priorités.

La TRNBE a également connu en 2007-2008 des changements importants dans la direction de l'organisme, ainsi que parmi les membres, le personnel et le secrétariat. Ce fut pour la TRNBE l'occasion de tracer la voie de l'avenir, en même temps qu'un défi pour assurer la continuité et les connaissances internes.

Les demandes de conseils précis que formule le gouvernement sont parfois source de défis quant à la capacité de planification de l'organisme d'une année à l'autre. La TRNBE

1.4.1 Résultats en termes de rendement par priorité : Sommaire

Dans le RPP de 2006-2007, la TRNEE a défini deux priorités. Le rendement atteint pour chacune d'elles est résumé ci-dessous.

Priorité n° 1 : Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie

Au cours de l'exercice 2007-2008, la TRNEE a axé son attention et ses recherches sur les enjeux cruciaux des changements climatiques et de l'assainissement de l'air. La TRNEE a examiné la question en termes de politiques à long terme pour réduire les gaz à effet de serre (GES) et les émissions de polluants atmosphériques au Canada, et de politiques d'adaptation aux changements climatiques dans le Nord canadien. Elle a également évalué le *Plan sur les changements climatiques pour la Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto – 2007*.

Tel que mentionné dans son RPP, l'organisme aura réussi lorsque les décideurs diront que la TRNEE leur aura appris une nouvelle façon d'entrevoir les problèmes, et les aura sensibilisés aux problèmes qu'elle leur aura permis de mieux comprendre. Les commentaires des décideurs fédéraux interrogés étaient généralement positifs, sauf pour ce qui concerne le rayonnement des activités de communications de la TRNEE :

- La qualité des recherches menées par la TRNEE, ses membres et son personnel continue de susciter un grand respect.
- La portée et l'efficacité des consultations menées par la TRNEE sont généralement reconnues, tant au niveau national que dans le cadre de certains programmes de recherche.
- L'analyse des politiques de la TRNEE est pertinente, opportune et utile. La TRNEE a réussi à conserver son indépendance.
- Les communications de la TRNEE pouvaient prendre plus d'ampleur, par exemple, aux niveaux provincial et régional, et atteindre un éventail plus large de décideurs fédéraux.

Priorité n° 2 : Appliquer de bons principes de gestion dans les activités, et mettre en œuvre les initiatives fédérales

Même avec un personnel et un budget restreints, l'organisme prend au sérieux sa responsabilité de veiller à ce que la gestion de ses ressources humaines et financières soit efficace et qu'elle cadre avec les initiatives de l'ensemble du gouvernement. En 2006-2007, la TRNEE a ciblé plusieurs aspects dans lesquels elle devait améliorer ses pratiques de gestion. Le seul indicateur de rendement signalé dans le RPP 2006-2007 était « le respect des exigences gouvernementales ». Dans chaque cas, la TRNEE a

1.4 Renseignements sommaires

Raison d'être de la TRNEE : La Table ronde a pour mission de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable. Cet organisme s'acquitte de ce vaste mandat en se concentrant de manière stratégique sur les enjeux d'intérêt national qui sont à la croisée de l'environnement et de l'économie. Dans ses travaux, la TRNEE repère et préconise des façons d'encourager la prospérité économique pour l'ensemble des Canadiens. En même temps, elle s'efforce de préserver l'environnement pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2007-2008		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
5 156,0	5 432,9	4 857,7

Ressources humaines

2007-2008		
Prévues	Réelles	Différence
27	24	-3

Priorités de l'organisme

Nom	Type	Niveau de rendement
Priorité n° 1 : Fournir des conseils sur des questions d'environnement et d'économie	En cours	Respectée
Priorité n° 2 : Appliquer de bons principes de gestion dans les activités, et mettre en œuvre les initiatives fédérales	Engagement antérieur/en cours	Respectée

- 3 Pour des renseignements généraux sur la TRNEE et ses membres, consulter le site Web de l'organisme : www.trnee-trnee.ca.

1.3 Mesure du rendement : Nouvelle optique de la TRNEE

Au cours des deux dernières années, la TRNEE a commencé à mesurer son rendement de manière plus rigoureuse. Son objectif consiste à produire, à des fins de prise de décisions, de l'information sur le rendement qui s'appuie sur des preuves, et d'améliorer la production de rapport public externe dans le RMR. Le rendement de la TRNEE a été évalué par rapport aux résultats escomptés et aux indicateurs figurant ci-dessous.

Résultat escompté		Indicateur de rendement
Recherches de haute qualité	Qualité perçue des recherches	
Consultations efficaces auprès des parties prenantes	Ampleur des consultations	
	Efficacité des consultations	
Conseils stratégiques et recommandations utiles	Utilité perçue	
	Indépendance perçue de la TRNEE	
	Demande de conseils de la TRNEE	
	Diffusion des recommandations	
Communication efficace des recommandations	Qualité des communications	
	Sensibilisation aux enjeux et aux solutions	
Sensibilité accrue et meilleure compréhension des enjeux et des solutions	Compréhension des enjeux et des solutions	

La source de données pour la période visée par le présent rapport consiste entre autres dans un sondage récent auprès des parties prenantes à l'échelon national (par le biais d'entrevues directes et téléphoniques) mené en juin et juillet 2008, et un sondage mené auprès des décideurs fédéraux (par le biais d'entrevues personnelles) mené en mai et juin 2007 (« les sondages de la TRNEE »²).

Autres sources de données :

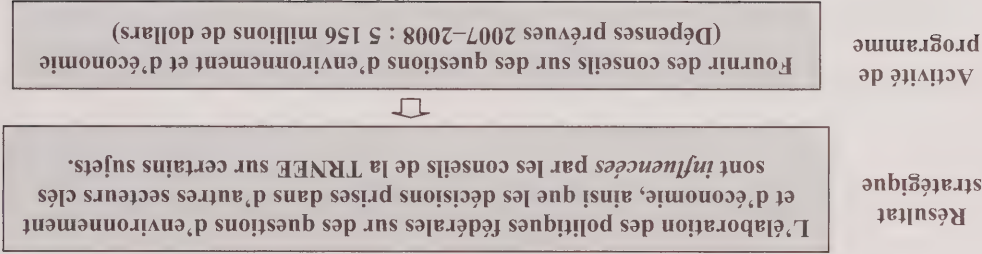
- série de tables rondes sur l'orientation stratégique de la TRNEE, animées par le Forum des politiques publiques en novembre 2007;
- commentaires fournis par les participants à l'issue des sessions de consultation de la TRNEE (sous forme de questionnaire);
- données opérationnelles concernant les programmes de recherche, les communications et la gestion générale de la TRNEE.

² Ces sondages ont été menés par Marbek Resource Consultants au nom de la TRNEE.

1.2 Architecture des activités des programmes (AAP) de la TRNEE

La TRNEE présente ce rapport sur le rendement à l'aide de l'AAP approuvée par le Conseil du Trésor et exposée dans la figure 1 ci-dessous. Cela cadre avec l'AAP utilisée dans le Rapport sur les plans et priorités (RPP) 2006-2007, qui indique que la TRNEE a tenté d'atteindre un seul résultat stratégique et qu'elle s'est consacrée à une seule activité de programme. Toutefois, pour le présent RMR, conformément aux changements mineurs récemment approuvés par le SCT, la TRNEE ne présentera un rapport que sur l'activité de programme, sans entrer dans le détail des sous-activités.

Figure 1 : Architecture des activités des programmes
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie



I En juin 2007, le SCT a approuvé des changements mineurs à l'AAP de la TRNEE dans le cadre de son initiative de mise à jour de sa Structure des ressources et des résultats de gestion (SRRG). Ces changements n'ont en rien modifié l'orientation ou l'attribution des ressources pour la Table ronde, et seront adoptés intégralement à des fins de production de rapports en 2008-2009.

Section 1 Généralités

1.1 Déclaration de la direction

Je soumetts, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2007-2008 de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT);
- Il repose sur le résultat(s) stratégique(s) et sur l'architecture des activités de programmes du ministère approuvés par le Conseil du Trésor;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada.

Président et premier dirigeant

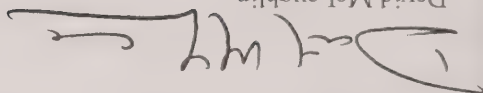


David McLaughlin

les parties prenantes en novembre 2007 aux fins de connaître leur perception de l'orientation stratégique de la TRNÉE. Les résultats présentés sous forme sommaire dans le présent rapport s'inspirent d'ailleurs des commentaires recueillis dans le cadre de cette collecte de données.

Les résultats de notre évaluation du rendement démontrent que les parties prenantes et les décideurs connaissent bien et estiment les recherches et rapports de la TRNÉE. Nous jouons notre rôle, en faisant avancer le débat sur les politiques publiques au Canada sur des questions aussi cruciales que les changements climatiques, et en apportant des solutions judicieuses aux problèmes de développement durable.

Président et premier dirigeant



David McLaughlin

pratiques internationales exemplaires dans les prévisions d'émission de gaz à effet de serre qui permet de tirer des leçons utiles pour le Canada.

Au cours de 2007-2008, la TRNEE a poursuivi ses travaux sur son Programme d'adaptation en examinant l'influence des politiques publiques canadiennes sur les infrastructures nordiques dans la planification et la gestion des effets des changements climatiques. Cet examen porte sur les territoires et les régions des provinces au nord du 60° parallèle, compte tenu de l'intensité et de la constance des changements climatiques qui commencent à se manifester dans le Nord canadien. Ce rapport sera publié au cours de l'exercice financier 2008-2009.

Dans l'ensemble, les résultats stratégiques de la Table ronde se multiplient au cours de l'exercice financier, non seulement au moment de l'achèvement des rapports, mais aussi dans l'amorce des travaux sur les rapports dont la publication est prévue pendant l'exercice en cours et le prochain. Il s'agit entre autres du rapport d'adaptation pour les infrastructures nordiques, le rendement énergétique dans les immeubles commerciaux, et une politique nationale de tarification du carbone.

Pour tous ses travaux, la Table ronde entreprend de vastes recherches originales et spécialisées pour éclairer l'analyse menée par le Secrétariat ainsi que les délibérations des membres. Des comités consultatifs d'experts qui font appel à des parties prenantes de toutes les régions du pays ont été formés pour nous aider à examiner les enjeux et solutions. La TRNEE a tenu une série de réunions de consultation nationales et régionales sur ses rapports, à la fois pour solliciter les commentaires dont elle avait besoin et pour diffuser nos résultats.

Sur le plan des activités, la TRNEE a continué à renforcer ses systèmes de responsabilisation et de gestion. La TRNEE a notamment entrepris une révision globale de sa structure organisationnelle et a apporté des changements pour rationaliser les emplois et les ressources en fonction des objectifs à moyen et long terme de l'organisme. Elle a également mis en place une fonction de formation officielle.

Pour ce qui concerne la gestion de l'information gouvernementale, la TRNEE a instauré un Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDI), en achevant une application pilote et en amorçant la formation de l'ensemble du personnel et la mise en œuvre par ce dernier pour l'été 2007. Le projet du SGDI permettra à l'organisme de gérer et de contrôler tous les documents et dossiers pour veiller à ce que l'information soit bien archivée et disponible au besoin. Ce projet lui permet également de respecter plus facilement les lois et les politiques gouvernementales concernant la gestion de l'information, et de répondre plus rapidement aux demandes concernant l'accès à l'information.

La TRNEE en est à sa deuxième année de mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement conçu pour fournir de meilleures informations sur le rendement à des fins de prise de décisions et de production de rapports externes publics. L'an dernier, elle a mené un sondage auprès des décideurs fédéraux et, cette année, un sondage des parties prenantes à l'échelon national. Elle a également organisé des ateliers pour les décideurs et

Message du président et premier dirigeant

Je suis heureux de présenter le Rapport sur le rendement de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE ou Table ronde) pour l'exercice terminé le 31 mars 2008.

La TRNEE a été créée par le Premier ministre en 1988 comme organisme consultatif indépendant qui relève du Parlement par la voie du ministre de l'Environnement. La Table ronde a pour mandat « de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable ». Cet organisme tente d'influer sur l'élaboration des politiques fédérales concernant l'environnement et l'économie. Pour ce faire, elle doit fournir et diffuser avec diligence des conseils pertinents et crédibles.

La TRNEE fait appel à la réflexion et à l'expérience de ses membres pour examiner les implications économiques et environnementales des enjeux prioritaires, et fournit des conseils indépendants sur la façon de les aborder. Nommés par le gouvernement, ses membres, qui représentent diverses régions du Canada, s'avèrent des dirigeants distingués du monde des affaires, du milieu syndical, des universités, des organisations environnementales, des collectivités autochtones et des municipalités. Les activités de la Table ronde cadrent avec l'objectif du gouvernement qui consiste à bâtir une économie dynamique, viable, capable de faire face à la concurrence mondiale, et faisant preuve d'innovation technologique.

En 2007-2008, la TRNEE a axé son attention et ses recherches sur les enjeux cruciaux des changements climatiques et de l'assainissement de l'air. En janvier 2008, elle a publié les principaux résultats de son Programme sur la *Loi sur la qualité de l'air* dans un rapport intitulé *D'ici 2050 : la transition du Canada vers un avenir à faible taux d'émission*. Ce rapport d'envergure qui a été bien accueilli énonce cinq conditions favorables qui devraient se refléter dans le cadre stratégique des changements climatiques. Il propose également une série de recommandations précises à l'intention du gouvernement fédéral, dont la nécessité d'établir un signal de prix pour le carbone dans l'ensemble de l'économie, sous forme d'une taxe sur les émissions ou d'un système de plafond et d'échange, ou encore d'une combinaison des deux.

Le rapport de la TRNEE sur l'air ambiant a été publié en juin 2008. Il a renouvelé la façon dont le Canada fixait les objectifs de qualité de l'air ambiant à long terme et proposé une série de principes et de prochaines étapes pour faire avancer ce dossier.

En juin 2007, la *Loi de mise en œuvre du Protocole de Kyoto* a reçu la sanction royale et, en vertu de cette loi, la TRNEE est tenue d'entreprendre une évaluation du Plan annuel sur les changements climatiques du gouvernement fédéral. La TRNEE a entrepris l'analyse ainsi demandée, dont les résultats ont été publiés dans un premier rapport en septembre 2007 et un second en juillet 2008, et elle continuera de le faire tous les ans jusqu'à 2012. Pour compléter cette analyse, la TRNEE a publié un rapport sur les

Table des matières

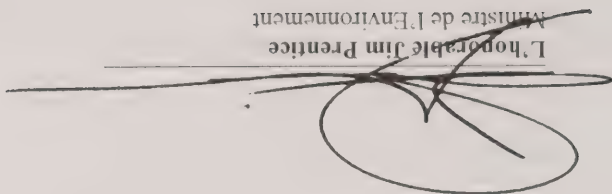
Message du président et premier dirigeant	1
Section 1 Généralités	1
1.1 Déclaration de la direction	1
1.2 Architecture des activités des programmes (AAP) de la TRNEE	2
1.3 Mesure du rendement : Nouvelle optique de la TRNEE	3
1.4 Renseignements sommaires	4
1.4.1 Résultats en termes de rendement par priorité : Sommaire	5
1.5 L'environnement opérationnel et le contexte	6
1.6 Liens avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada	8
1.7 Réalisation de l'objectif stratégique de la TRNEE : progrès généraux	8
1.8 Sommaire des résultats en termes de rendement par indicateur	9
Section 2 Analyse de l'activité de programme par résultat stratégique	11
2.1 Priorités de l'organisme	11
2.2 Résultats en termes de rendement par activité de programme	11
2.2.1 Résultat escompté : Recherches de haute qualité	11
2.2.2 Résultat escompté : Consultations efficaces des parties prenantes	16
2.2.3 Résultat escompté : Recommandations et conseils utiles	17
2.2.4 Résultat escompté : Communication efficace des recommandations de la TRNEE	18
2.2.5 Résultat escompté : Sensibilisation accrue des parties prenantes nationales et des décideurs fédéraux et meilleure compréhension de leur part	22
2.3 Sommaire de l'évaluation du rendement par résultat escompté	23
Section 3 Information supplémentaire	27
3.1 Tableaux financiers	27
Section 4 Autres éléments d'intérêt	30
4.1 Parties prenantes de la TRNEE	30
4.2 Le cadre de mesure du rendement de la TRNEE	31
4.3 Membres de la TRNEE	32
4.4 Personnes-ressources à la TRNEE	33

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

2007-2008

Rapport sur le rendement

L'honorable Jim Prentice
Ministre de l'Environnement



Avant-propos

Les Rapports ministériels sur le rendement constituent un élément clé du cycle de planification, de surveillance, d'évaluation et de compte rendu des résultats au Parlement et aux Canadiens. Ils sont au cœur de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats au gouvernement.

Les ministères et organismes sont invités à préparer leurs rapports d'après les principes du gouvernement du Canada pour la présentation de rapports au Parlement (énoncés dans le *Guide de préparation du Budget des dépenses 2007-2008* disponible à [http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide\(00\)-\(fr\).asp](http://www.lbs-scl.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/guide(00)-(fr).asp)). Ces principes sont le fondement conceptuel pour la préparation des rapports et s'inscrivent dans les pratiques actuelles recommandées en matière de rapports publics.

Selon ces principes, des rapports efficaces sur le rendement fournissent un compte rendu concis, cohérent, fiable et équilibré du rendement d'une organisation en rapport avec ses plans, ses priorités et les résultats prévus. Ils mettent l'accent sur les résultats en faisant un compte rendu non seulement des activités et des extraits qui ont été réalisés, mais également des progrès accomplis pour atteindre les résultats stratégiques – les avantages durables pour les Canadiens et la société canadienne. Le rendement y est mis en contexte, les principaux risques et défis à relever pour l'obtention des résultats y sont présentés, le rendement est relié aux plans et aux résultats prévus (on explique les modifications pertinentes apportées) et l'on discute des risques et des défis principaux qui ont une incidence sur le rendement de l'organisation. Les rapports efficaces sur le rendement établissent un lien solide entre les ressources et les résultats pour montrer ce que l'on a accompli au moyen d'une gestion rigoureuse des fonds publics. On y rend également compte des résultats réalisés en association avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales. En dernier lieu, le rapport est crédible et équilibré parce que le rendement déclaré y est étayé d'éléments d'information probants et impartiaux et parce qu'on y discute des enseignements appris.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement, ainsi que ceux de beaucoup d'autres organisations, est disponible sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre-estlmf.asp>. Les lecteurs qui veulent obtenir une vue pangouvernementale détaillée de la contribution du gouvernement fédéral au rendement du Canada en tant que nation peuvent consulter *Le rendement du Canada 2007-2008*, qui est disponible en ligne à la même adresse Internet. Structuré en fonction de quatre grands secteurs de dépenses (affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales), le rapport *Le rendement du Canada 2007-2008* sert de document directeur pour les 91 Rapports ministériels sur le rendement et comprend un aperçu global des dépenses réelles pour le rendement des ministères et des organismes. La version électronique du rapport *Le rendement du Canada* comporte des liens vers les Rapports ministériels sur le rendement pertinents qui contiennent de l'information additionnelle sur le rendement et les ressources.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse l'information qu'il communique au Parlement et aux Canadiens. La rétroaction des lecteurs est importante pour assurer une amélioration constante des Rapports ministériels sur le rendement et des autres documents relatifs au Budget des dépenses.

On peut adresser ses commentaires ou ses questions à l'adresse suivante :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2008.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-4/54-2008
ISBN 978-0-660-63751-8



Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2008



3 1761 11549000 5